

**Siciliano, Santiago Gabriel**

## **Diseño de un cuadro de mando integral para un emprendimiento perteneciente al sector inmobiliario**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

**Directora: Veritier, María Gisela**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA UN EMPRENDIMIENTO  
PERTENECIENTE AL SECTOR  
INMOBILIARIO”**

**AUTOR: SANTIAGO G. SICILIANO**

**DIRECTORA: GISELA VERITIER**

**CÓRDOBA, AÑO 2020**



## Abstract

Vivimos actualmente en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y es por eso que hoy más que nunca se torna imperativo para toda organización, cualquiera fuera su tamaño o sector, definir de forma clara su estrategia de negocio y revisarla periódicamente. Pero, ¿a qué llamamos estrategia de negocio? ¿Cómo la podemos definir? Desde una mirada pragmática, podemos decir que la estrategia es la forma o camino que una organización elige para transformar su realidad, llevar a cabo su misión y cumplir con sus objetivos de largo plazo.

Sabemos también que, igual o más importante que definir la estrategia, es gestionarla: dirigir y controlar la organización en pos de alcanzar una determinada posición deseada a futuro. Bajo esta premisa es que, al inicio de los años ochenta, comienza a gestarse una nueva herramienta revolucionaria para dirigir las empresas de la era de la información: el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI). Este es un sistema de gestión estratégica que permite clarificar y traducir la visión de una organización en un conjunto de indicadores e inductores de la actuación que excedan (o complementen) a los tradicionales indicadores financieros de la contabilidad de gestión.

En este marco se elabora la presente tesis que consiste en el diseño de un CMI para un emprendimiento perteneciente al sector inmobiliario. Luego de estudiar y estructurar el marco teórico correspondiente, y a partir de una completa reflexión sobre la estrategia, la misión, la visión y los objetivos de la organización, se expondrá el CMI con su correspondiente mapa causa-efecto.

**Palabras claves:** estrategia, gestión, visión, clientes, cuadro de mando integral, indicadores, objetivos, sector inmobiliario, largo plazo.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	3
I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Objetivo general.....	6
1.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Antecedentes de la Empresa.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. El proceso administrativo.....	9
2.2. El planeamiento.....	11
2.2.1. La estrategia.....	12
2.2.2. Misión, visión y valores estratégicos.....	14
2.2.3. Herramientas de análisis estratégico.....	15
2.2.3.1. Análisis PESTEL: variables críticas del entorno.....	15
2.2.3.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	16
2.2.3.3. Análisis FODA.....	18
2.3. El control de gestión.....	19
2.4. El Cuadro de Mando Integral.....	21
2.4.1. Concepto.....	21
2.4.2. Antecedentes.....	21
2.4.3. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.....	24
2.4.4. Las Perspectivas del CMI.....	28

2.4.4.1. La Perspectiva Financiera.....	29
2.4.4.2. La Perspectiva del Cliente.....	31
2.4.4.3. La Perspectiva del Proceso Interno.....	34
2.4.4.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	36
2.4.4.5. La Perspectiva Socio-ambiental.....	39
2.4.5. Definición de objetivos e indicadores.....	41
2.4.6. Estrategia, estructura e integración de perspectivas.....	42
2.4.7. El aporte del CMI y su orientación a la acción.....	44
III. CASO DE ESTUDIO.....	45
3.1. Contexto económico-social.....	45
3.1.1. La ciudad de Córdoba.....	46
3.1.2. El sector inmobiliario y de la construcción.....	48
3.1.3. El sector inmobiliario en la actualidad.....	49
3.1.4. El déficit habitacional.....	53
3.2. La empresa.....	54
3.2.1. Constitución y características.....	55
3.2.2. Organigrama y funcionamiento.....	56
3.2.3. Mercado objetivo.....	58
3.2.4. Situación actual.....	61
3.3. Aplicación del modelo de CMI en la organización.....	64
3.3.1. Definición formal del eje estratégico: misión, visión y valores.....	65
3.3.2. Reflexión sobre el mercado objetivo.....	66
3.3.3. Análisis de la competencia.....	67

3.3.4. Encuesta de mercado.....	69
3.3.5. Tendencias del sector inmobiliario.....	74
3.3.6. Entrevista con los socios.....	76
3.3.7. Objetivos estratégicos e indicadores.....	78
3.3.7.1. La Perspectiva Financiera.....	79
3.3.7.2. La Perspectiva Socio-ambiental.....	81
3.3.7.3. La Perspectiva del Cliente.....	82
3.3.7.4. La Perspectiva del Proceso Interno.....	83
3.3.7.5. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	85
3.3.8. Mapa Causa-efecto.....	86
3.3.9. Cuadro de Mando Integral.....	89
3.3.10. Procesos Críticos del Negocio.....	91
3.3.11. Iniciativas Estratégicas.....	93
IV. CONCLUSIONES.....	96
V. BIBLIOGRAFÍA.....	98
VI. ANEXOS.....	102

## **I. INTRODUCCIÓN**

A finales del año 2018, en un contexto político-económico inestable y de alta incertidumbre, se creó Siciliano-Escobar Gestión Inmobiliaria. La empresa, compuesta por tres socios de la ciudad de Córdoba, fue el producto de un entendimiento y una visión compartida sobre el sector inmobiliario: los socios vieron la posibilidad de diferenciarse mediante el análisis de las debilidades existentes en el sector, como la falta de atención personalizada, poca o nula profesionalización, baja incorporación de tecnología y otras cuestiones que analizaremos en profundidad más adelante. La empresa tomó forma con el pasar de los meses, se captaron los primeros clientes y se comenzaron a administrar las primeras propiedades; sin embargo, fue difícil plasmar dicha visión compartida en una estrategia concreta y en objetivos coherentes y susceptibles de ser medidos. Por esta razón se plantea la siguiente tesis, donde se analiza y utiliza una herramienta fundamental: el Cuadro de Mando Integral.

En el presente trabajo estudiaremos y analizaremos parte de la teoría general del *management* o administración de empresas, para luego introducirnos en la teoría particular del CMI planteada por los autores Norton y Kaplan. Posteriormente analizaremos el contexto económico-social y el mercado inmobiliario actual junto con la situación original de la empresa y las oportunidades y amenazas que le presenta el sector. Más adelante nos adentraremos en el caso de estudio propiamente, la construcción de un CMI para Siciliano-Escobar Gestión Inmobiliaria. Finalmente, a través del análisis de los procesos críticos del negocio y de una serie de iniciativas estratégicas, sentaremos las bases para la implementación efectiva de la herramienta en la empresa.

### **1.1. Objetivo general**



Dotar a los socios del emprendimiento de una herramienta (Cuadro de Mando Integral) que les permita gestionar de manera eficiente la organización, alineando todos los recursos e iniciativas con la estrategia seleccionada.

## **1.2. Objetivos específicos**

- Comprender y transmitir el aporte del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica.
- Definir de manera formal la visión, la misión, la estrategia y los objetivos de la organización.
- Elaborar el mapa causa-efecto y definir los indicadores e inductores de la actuación para cada una de las cuatro perspectivas del CMI.
- Presentar de manera completa y en formato de tablero de comando el CMI de la organización.
- Detectar las actividades o procesos críticos para el éxito del negocio.
- Diseñar las iniciativas estratégicas adecuadas que den inicio a la implementación del CMI.

## **1.3. Antecedentes de la Empresa**

Siciliano-Escobar Gestión Inmobiliaria es un emprendimiento constituido en Diciembre de 2018 cuyo objetivo principal es la comercialización y oferta en alquiler (más administración) de todo tipo de inmuebles. Entre ellos: departamentos, casas, lotes, locales comerciales y galpones. Se desempeña formalmente a través de la figura jurídica del monotributo en nombre de uno de los socios, Lucas Escobar, Corredor Inmobiliario matriculado. La organización además cuenta con otros dos socios, Magdalena Escobar, Contadora Pública, y Santiago Siciliano, de la misma profesión.

La intención originalmente fue aprovechar ciertos recursos con los que se contaba: propiedades familiares que en ese momento estaban siendo

administradas por otras inmobiliarias, relaciones interpersonales de los socios en la zona de influencia elegida (zona sur de la ciudad de Córdoba), experiencias laborales y diferentes perfiles personales. Además, se avizoró la posibilidad de comenzar de cero, sin “vicios”, en un rubro minado de actores cuya cultura de trabajo parece no apoyarse en cuestiones claves como servicio al cliente, tecnología e innovación.

Durante el año 2019 el emprendimiento pudo crecer y darse a conocer, manteniendo una estructura de costos fijos bajos y tratando siempre de brindar un servicio diferencial. Lo anterior toma mayor relevancia cuando vemos que diferentes estudios señalan al año 2019 como uno de los peores de la historia en lo que respecta al rubro inmobiliario. Según el informe publicado por la Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (CEDUC), el índice de ventas totales registra una caída acumulada de casi el 70% con respecto al año 2011 cuando se iniciaron las mediciones.

Si bien entre los socios existe una cultura de trabajo sólida y una visión compartida a futuro, el eje estratégico de la organización no se encuentra definido formalmente. Los socios entienden cuáles son las cuestiones en las que la organización debería destacarse para generar una ventaja competitiva a futuro, pero desconocen cómo articular y gestionar su estrategia. Actualmente se trazan objetivos anuales pero no se controlan adecuadamente las actividades o factores críticos que llevarían al cumplimiento de esos objetivos.

Por lo dicho anteriormente, en el presente trabajo se propone la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para su utilización como sistema de gestión, que permita traducir la estrategia y la visión de la empresa en un conjunto coherente de indicadores e inductores de la actuación. Se desarrollará entonces todo el enfoque teórico presentado por los autores Norton y Kaplan, y se complementarán algunas temáticas con diversa bibliografía. En cuanto al caso de estudio propiamente, se utilizarán diferentes informes de organismos oficiales, publicaciones periodísticas, encuestas particulares y entrevistas con los socios. Finalmente, se presentará un enfoque propio del autor denominado

“la perspectiva socio-ambiental” del CMI. En esta perspectiva se analizará un objetivo que toda empresa o emprendimiento debería perseguir en estos tiempos (además de la rentabilidad): tener un impacto social y ambiental positivo en su comunidad.

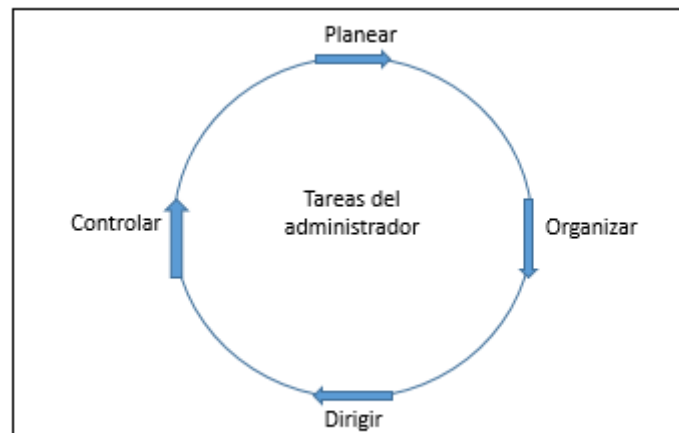
## **II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo desarrollaremos el marco teórico que luego nos servirá de sustento para elaborar la parte práctica de la presente tesis. No solo presentaremos lo referente al enfoque del Cuadro de Mando Integral, sino que abarcaremos también cuestiones más generales de la administración de empresas. Son justamente estas cuestiones, conceptos o herramientas, las que nos permitirán valorar correctamente el aporte del CMI en la gestión estratégica de las organizaciones.

### **2.1. El proceso administrativo**

Las funciones básicas de cualquier CEO (*Chief Executive Officer*) o Gerente General de una organización, en su conjunto, conforman el proceso administrativo. Estas funciones son: planificar, organizar, dirigir y controlar. El concepto de proceso implica que las distintas actividades son dinámicas, se encuentran en evolución y en permanente cambio. Es decir, el proceso administrativo no es una foto, es más bien un ciclo continuo sin principio ni fin:

Gráfico 1: El proceso administrativo



Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración"

En este sentido, a medida que se repite, el ciclo permite la corrección y el ajuste de las variables a través del *feedback* o retroalimentación.

Podríamos resumir cada una de las funciones administrativas de la siguiente manera:

Gráfico 2: Etapas del proceso administrativo



Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración"

En la práctica, las primeras dos funciones quedan comprendidas en lo que se denomina "planeamiento". Algo similar sucede con las actividades de dirección y control, que en las páginas siguientes profundizaremos bajo el concepto de "control de gestión".

## **2.2. El planeamiento**

Cuando planeamos, sea cual sea el ámbito en el que nos encontremos, estamos pensando y elaborando la mejor manera para pasar de una situación actual a una deseada. Para ello son imprescindibles dos cuestiones: por un lado, conocer en detalle la situación en la que nos encontramos. Es decir, realizar un buen diagnóstico. Por otro lado, debemos definir con claridad ese futuro deseado. Si no sabemos hacia dónde nos dirigimos, es indistinto el camino que elijamos.

Para las organizaciones actuales, que se desempeñan en entornos cada vez más dinámicos donde la única constante es el cambio, el planeamiento se torna una actividad crítica. Este proceso se basa en establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Existen 3 niveles de planeamiento:

- **Planeamiento Estratégico:** debe ser la madre de los otros dos niveles de planeamiento a continuación. Es realizado por los ejecutivos de nivel jerárquico, observa en forma global a toda la organización y está orientada siempre al largo plazo. Intenta reducir un grado alto de incertidumbre. A este nivel nos referimos en el presente trabajo cuando hablamos de planeamiento.
- **Planeamiento Táctico:** se basa en el estratégico. Es realizado por los mandos medios, se refiere a un área específica y está orientado a la coordinación de recursos en el mediano plazo.
- **Planeamiento Operativo:** se basa en el estratégico y en el táctico. Abarca actividades normalmente programables y sigue procedimientos y reglas definidas con suma precisión. Se refiere al corto plazo y normalmente se enfrenta con baja o nula incertidumbre.

### **2.2.1. La estrategia**

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Por lo tanto, el significado original de la palabra estrategia es “el arte de dirigir las operaciones militares”. Si bien el concepto surge en el ámbito bélico, con el transcurso del tiempo fue sufriendo cambios, y finalmente hoy lo asociamos más al ámbito empresarial o al deportivo.

A lo largo del tiempo diferentes autores han dado su definición de estrategia de negocio o estrategia competitiva. Quizás la definición más integral y con mayor aceptación en el ámbito académico es la que da Michael E. Porter:

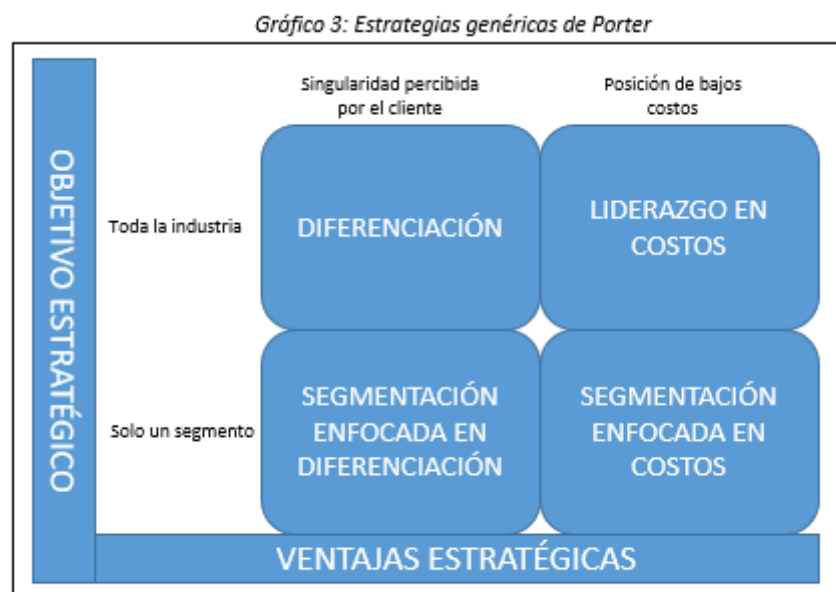
Estrategia es la creación de una posición única, valiosa y sostenible en el mercado. Significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes a la de los rivales, o realizar actividades similares en forma diferente, entregando una mezcla óptima de valor a los clientes objetivos. Estrategia competitiva significa ser diferente. La estrategia produce ventaja competitiva sostenible cuando es difícil de copiar. Debido a las ventajas contrapuestas de diferentes actividades, la estrategia también implica escoger. El alineamiento o acople de las actividades escogidas asegura la sostenibilidad de la ventaja. (Porter, 2009, p. 1 y 2).

En ella Porter utiliza algunos conceptos que vale la pena rescatar:

- “Creación”. Según la Real Academia Española: producir algo de la nada. Establecer, fundar, introducir por primera vez algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado. En esa dirección, entendemos a la creación como un proceso que implica creatividad.

- “Posición única”. En un ambiente altamente competitivo como el actual, ¿qué hace nuestra organización para diferenciarse de la competencia?
- “Posición valiosa”. Además de ser únicos, ¿En qué consiste verdaderamente nuestra propuesta de valor? Debemos entender que ese valor es la medida real de lo que nuestros clientes estarán dispuestos a pagar.
- “Posición sostenible”. En este punto entendemos que el autor hace referencia al largo plazo, debemos poder mantener, reforzar y ajustar esa posición única y valiosa a lo largo del tiempo.

El mismo Michael E. Porter nos plantea tres tipos de estrategias genéricas. Estas son: liderazgo global en costos, liderazgo global en diferenciación y enfoque o segmentación.



*Fuente: Adaptado de García Espeche, G. (2014). "Dirección Estratégica II". ICDA MDE - Notas de cátedra*

Cuando una empresa decide ser líder en costos, debe desarrollar un profundo conocimiento de todas las actividades de su cadena valor. Solo así será capaz de identificar aquellas en las cuales se puede generar algún tipo de ahorro. En esta estrategia toman especial preponderancia dos variables: la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el

número acumulado de unidades producidas, y la tecnología, ya que normalmente es a través de cambios tecnológicos que las empresas pierden su liderazgo en costos.

Por otro lado, la estrategia global en diferenciación implica que la unidad de negocio ofrece algo único, inigualable y altamente valorado por el mercado independientemente del precio. O mejor dicho, a pesar del precio, ya que seguramente los compradores estarán dispuestos a erogar un mayor monto por un producto o servicio diferencial. Las variables para lograr esa singularidad son de lo más heterogéneas, entre ellas: diseño o imagen de marca, tecnología, funcionalidad del producto, servicio al cliente y red de distribución.

Por último, la estrategia de segmentación se caracteriza por la elección concreta de un grupo de consumidores, de un tipo particular de producto o servicio, o de una determinada zona geográfica. Es decir, ya sea la estrategia enfocada en costos o la enfocada en diferenciación, a través de la segmentación no se pretende ser el líder total de un mercado, sino de un determinado nicho de ese mercado.

### **2.2.2. Misión, visión y valores estratégicos**

El planeamiento estratégico comienza con lo que habitualmente se denomina reflexión estratégica. La misma consiste en la definición, por parte de la alta dirección, de los siguientes conceptos claves:

- **Misión:** es la razón de ser de la organización. Busca definir su identidad, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos? Explica las características del negocio actual y su alcance. La misión de una empresa no es obtener ganancias, la misión real es ¿qué haremos para obtener esas ganancias?
- **Visión:** es la representación del futuro ideal de la empresa. Responde a la pregunta de hacia dónde se dirige. Define que mercados se buscarán a futuro y se concentra en la relación cliente-producto-tecnología. Con ella



la gerencia explica qué empresa trata de crear a futuro y busca inspirar a sus colaboradores.

- Valores Estratégicos: ellos conforman la cultura de la organización y son los pilares fundamentales sobre los que se asienta cualquier estrategia. Entre otros: innovación, eficiencia, imagen, ética y respeto al medio ambiente.

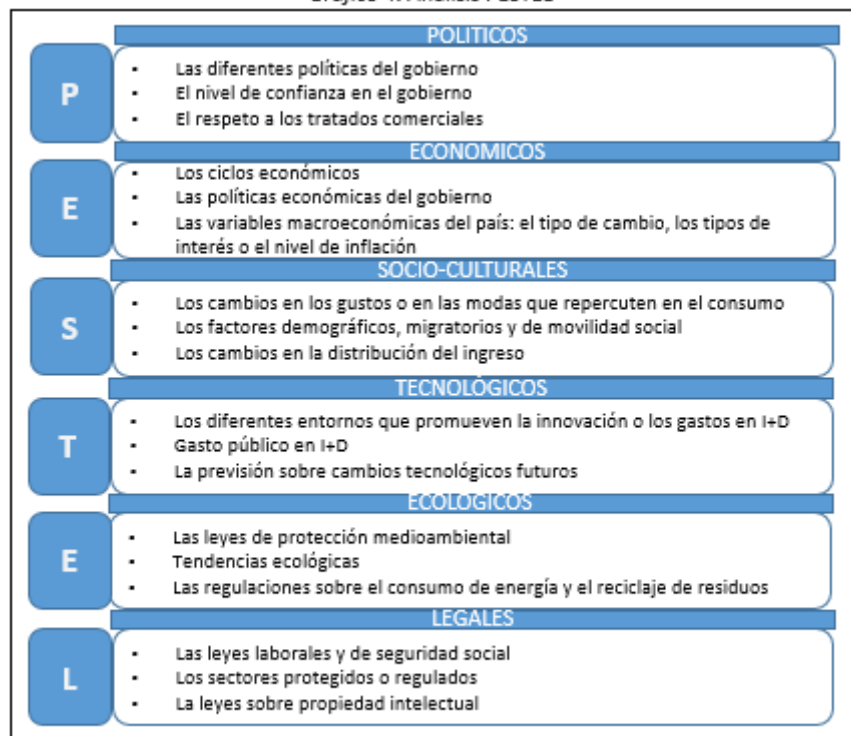
### **2.2.3. Herramientas de análisis estratégico**

Luego de la etapa de reflexión comienza la etapa de análisis estratégico. Con la finalidad posterior de articular la estrategia en una serie de objetivos, los altos ejecutivos deben estudiar en detalle el macroentorno, la competencia y las propias fortalezas y debilidades internas de su organización. Para ello existe una serie de técnicas o herramientas que explicaremos a continuación.

#### **2.2.3.1. Análisis PESTEL: variables críticas del entorno**

La herramienta de análisis PESTEL (acrónimo) es utilizada para definir el contexto de una compañía a través del estudio de una serie de variables externas. A continuación analizaremos cada una de esas variables:

Gráfico 4: Análisis PESTEL



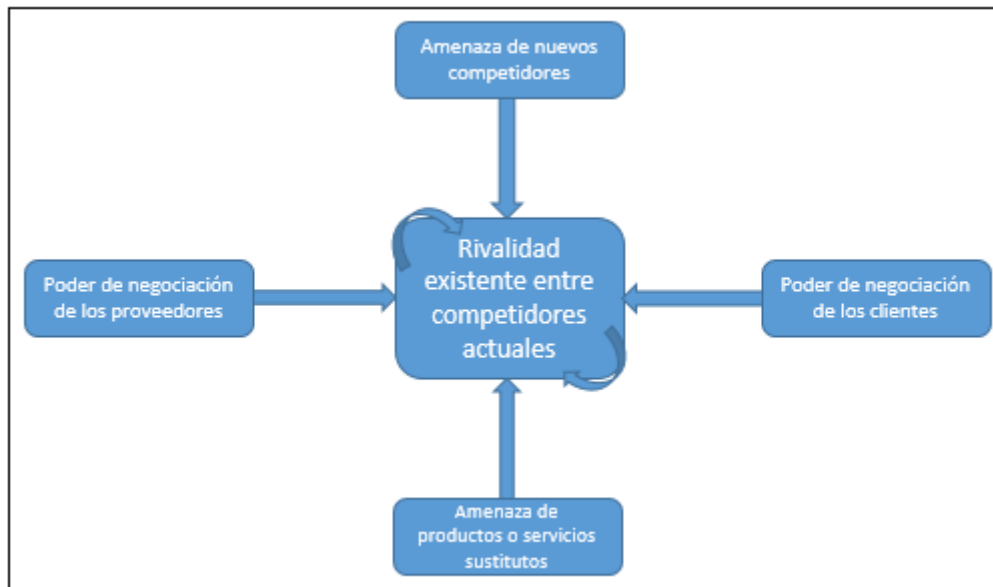
Fuente: Adaptado de García Espeche, G. (2014). "Dirección Estratégica II". ICDA MDE - Notas de cátedra

### 2.2.3.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

El modelo presentado por Porter pretende superar la mirada limitada de algunos directivos que analizan a la competencia solo a través de los rivales que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. El autor plantea que además de esa rivalidad clásica, existen otras cuatro fuerzas competitivas que moldean la estructura de un sector y definen la interacción que se produce dentro de él. Estas son: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos o servicios sustitutos. En palabras del autor: "Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender el sector en el cual compite y a elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques" (Porter, 2008, p. 3). La lógica del modelo plantea que, si las cinco fuerzas juegan en su mayoría en forma positiva (sin atacarse), el sector gozará

en general de alta rentabilidad; por el contrario, si las fuerzas juegan en forma negativa, la estructura del sector determinará una rentabilidad muy baja.

Gráfico 5: 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Adaptado de García Espeche, G. (2014). "Dirección Estratégica II". ICDA MDE - Notas de cátedra

En este sentido, los altos ejecutivos no deberían dejar de preguntarse, entre otras, las siguientes cuestiones:

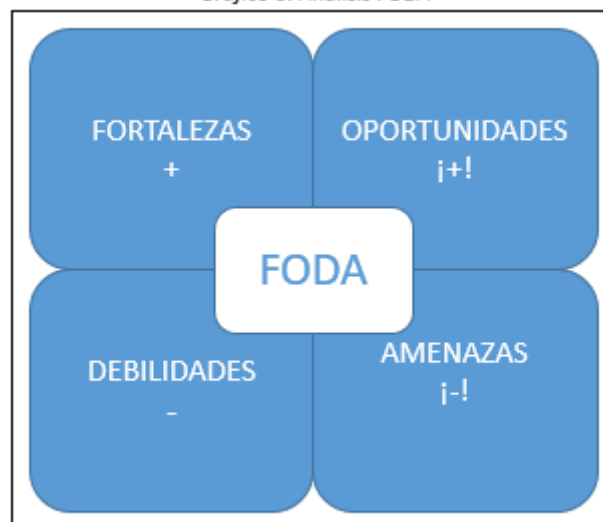
- ¿Qué barreras a la entrada y a la salida existen en el sector? Sabemos que en aquellas industrias donde existen economías de escala, o en aquellas donde se requiere un alto nivel de capital inicial, es más difícil que aparezcan nuevos jugadores. A su vez, el requerimiento de un alto nivel de capital inmovilizado es una barrera de salida que podría llegar a condicionar el ingreso de nuevos competidores.
- ¿Se trata de un mercado saturado o todavía tiene potencial de desarrollo?
- ¿Cuáles son los atributos diferenciales de nuestro producto o servicio?  
¿Qué cambios tecnológicos se avizoran a futuro?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes y que poder de negociación tienen? ¿Pueden llegar a integrarse hacia atrás en la cadena de valor?

- ¿Cuáles son los productos o servicios sustitutos que amenazan nuestra propuesta de valor? ¿Cuál es su estrategia competitiva?
- ¿Cuáles son nuestros proveedores más importantes y que poder de negociación tienen? ¿Demuestran intenciones de integrarse hacia adelante?

### 2.2.3.3. Análisis FODA

Luego de analizar el macroentorno y las cinco fuerzas competitivas que moldean el sector, es necesario mirar hacia adentro de la empresa y hacia su entorno más cercano. Como lo indica Rafael García Alcaraz (2011) “el análisis FODA es una herramienta que el emprendedor (empresario) puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto o negocio, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones” (p. 58). Como sus siglas lo indican, la herramienta FODA nos propone analizar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades internas, y cuáles son las oportunidades y amenazas que nos plantea el entorno próximo.

Gráfico 6: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Una fortaleza es toda aquella actividad que una empresa realiza mejor que su competencia, o que aumenta su productividad por encima de la del sector. Un *know-how* particular, un activo físico valioso o una alianza específica

son ejemplos de recursos que pueden mejorar la posición competitiva de una organización. En dirección contraria, todo recurso valioso que una organización no posee, o toda actividad crítica que realiza de manera deficiente, se convierte en una debilidad. La falta de competencia del personal jerárquico es sin dudas un claro ejemplo.

Por otro lado, la posibilidad de integrarse verticalmente, o la capacidad de ofrecer productos nuevos a clientes existentes, son variables que deben ser consideradas como oportunidades potenciales para una empresa. Sin embargo, es también clave detectar cuestiones como el aumento de las expectativas devaluatorias (si el negocio depende directamente del tipo de cambio) o si alguna nueva regulación estatal amenaza con cambiar las reglas del sector. Lo anterior son ejemplos de amenazas externas que impactan de lleno la actividad de una organización y que por lo tanto deben ser analizadas.

### **2.3. El control de gestión**

Hemos mencionado anteriormente que además de definir correctamente la estrategia, debemos gestionarla. Es decir, implementarla de la manera más eficiente y ejercer control sobre ella. De lo contrario, como ocurre en ciertas organizaciones, la misión, la visión y los objetivos estratégicos quedan establecidos como simples manifestaciones, relacionadas más con el *marketing* que con lineamientos reales que guíen el accionar de la empresa.

Henry Fayol nos brinda la siguiente definición de control:

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (Avendaño Argueta, 2012, p.67).

Por otro lado, Blanco Illescas (p. 35) introduce la diferencia entre dos tipos de control que vale la pena analizar:

- El control que asume un rol de verificación entre los resultados de un plan y los estándares previamente establecidos. Aceptación clásica o habitual de control a posteriori: perspectiva limitada a la que hace referencia la definición de Fayol.
- El control que asume un rol constructivo en la implementación de un plan. Aceptación moderna de control como guía de una acción, o sea priori: perspectiva amplia.

Si bien ambos tipos de control son claves para garantizar el correcto funcionamiento de una empresa, es preciso destacar la importancia del control a priori cuando nos referimos al control de gestión. Profundizaremos este punto a continuación analizando las principales características de un buen sistema de control:

- Se realiza en todas las direcciones y por todos los colaboradores de la organización, no solo por la alta dirección.
- Orienta los valores y la forma de comportamiento (cultura) a la consecución de objetivos.
- Incluye mecanismos formales y no formales; objetivos financieros e inductores de la actuación; mediciones cuantitativas y cualitativas.
- Considera a la organización como un todo dentro de un determinado contexto (visión sistémica).
- Considera que el resultado financiero solo mide parcialmente la efectividad de la estrategia seleccionada. Por eso incluye también otras medidas del resultado y procura descubrir relaciones de causa-efecto entre dichas medidas.
- El sistema de información es un aspecto clave: la información debe ser clara, pertinente y oportuna.

Podemos decir entonces que la función de control ejerce un rol fundamental en el diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia

seleccionada. En base a la estructura y a la cultura de la organización, los altos ejecutivos deberán diseñar un sistema de control de gestión eficiente, que integre todos los recursos e iniciativas en pos del cumplimiento de los objetivos. En este sentido, existe consenso entre la mayoría de los autores en reconocer al control como la función integradora de la gestión estratégica.

## **2.4. El Cuadro de Mando Integral**

### **2.4.1. Concepto**

El CMI es un sistema de gestión estratégica, o modelo de gestión, que permite clarificar y traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores e inductores de la actuación. Esta herramienta combina indicadores financieros con inductores de la actuación futura, en 4 perspectivas (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento) y bajo una lógica de relación causa-efecto. De esa manera se constituye en un instrumento de alineamiento, implementación y comunicación estratégica fundamental en las organizaciones actuales.

### **2.4.2. Antecedentes**

Ya a inicios del siglo XX, diferentes empresas comenzaron a desarrollar tableros de comando que incluían indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros se referían a aspectos relacionados principalmente con la rentabilidad y el crecimiento de los ingresos. Los indicadores no financieros se limitaban al control de actividades tácticas u operativas propias del proceso productivo.

Durante los años 60, en Francia pero también en Estados Unidos, se comenzó a utilizar una herramienta denominada “*Tableau de Board*”. El tablero de mando era un documento que contemplaba diversos ratios para el control del desempeño financiero de una organización. Con el paso del tiempo, esta herramienta fue incorporando otros indicadores con el objetivo de hacer el seguimiento y el control del desempeño global de la empresa tanto a corto como

a largo plazo. Estos nuevos indicadores pretendían dar seguimiento a la implementación de la estrategia corporativa. De esta manera, entre los altos ejecutivos, comenzó a gestarse la idea sobre la importancia de la relación causa-efecto existente entre ciertas cuestiones cualitativas no financieras, como innovación o satisfacción del cliente, y los objetivos estratégicos de la organización.

Los antecedentes del CMI, tal cual lo expondremos en el presente trabajo, se remiten al final de la era industrial o, dicho de otro modo, al inicio de la era de la información. Este quiebre se produjo a finales de la década de 1970 y marcó un cambio transcendental en la forma de gestionar las organizaciones. Antes de la proliferación del uso de las tecnologías digitales, y del fuerte proceso de globalización que esto trajo aparejado, las compañías se desempeñaban en entornos estables y con poca competencia. Los productos gozaban de ciclos de vida largos y economías de escala. Los procesos productivos se caracterizaban por sufrir pocos cambios tecnológicos y por contener altas participaciones de mano de obra y costos directos de fabricación en sus estructuras de costos. El comercio internacional se mantenía relativamente bajo.

En ese marco, la contabilidad financiera tradicional cumplía perfectamente su rol como principal herramienta de gestión empresarial. Los aspectos contables y financieros, generalmente enfocados en el pasado, eran considerados sustanciales para el éxito futuro de la organización. Esto puede resultarnos hoy un tanto incoherente: si solo observamos el pasado, difícilmente podamos predecir o al menos imaginar el futuro. El excesivo foco en aspectos como la rentabilidad y la administración de los activos fijos, hacía de esta herramienta la más utilizada por los altos ejecutivos y accionistas. Sin embargo, muchas veces sucedía que el resto de la organización desconocía cual era el desempeño global de esta, y cuáles debían ser las contribuciones personales, o del área, en la consecución de los objetivos. El inicio de la era de la información marcó un cambio de paradigma: la competencia se intensificó notablemente e hizo que el ciclo de vida de los productos se redujera. Las economías de escala, por si solas, ya no reportaban una ventaja competitiva debido a que los cambios



tecnológicos se suscitaban a una velocidad mucho mayor que antes. Variables como la investigación y desarrollo, la comercialización y la logística comenzaron a tomar más preponderancia en las estructuras de costos. El foco de los altos ejecutivos comenzó a cambiar.

Norton y Kaplan, el primero Director General de Nolan Norton (división de investigación del estudio KPMG) y el segundo asesor académico de la Universidad de Harvard, presentaron por primera vez el enfoque completo del Cuadro de Mando Integral en 1992 con su libro *"The Balanced Scorecard"*. Dicho libro fue el producto del estudio denominado *"La medición de los resultados en la empresa del futuro"* que se prolongó durante el plazo de un año y abarcó diferentes tipos de empresas. Los participantes del estudio estaban motivados por la creencia de que la contabilidad financiera se estaba volviendo obsoleta: la dependencia en la medición exclusiva de la actividad financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones de crear valor económico futuro.

Si bien el enfoque del CMI recogió algunos conceptos que ya se incluían en el tablero de mando anterior, logró superarlo y convertirse en una herramienta estratégica completa. El conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros pretenden "contar" la estrategia de la organización y traducirla en objetivos específicos. A su vez, el CMI ofrece un método efectivo para la selección de esos indicadores. Quizás este sea su mayor aporte. Mientras el tablero de mando dejaba que cada directivo eligiera los indicadores en función a su criterio y experiencia, el CMI invita a que los directivos reflexionen sobre su estrategia y comprendan su modelo de negocio de manera integral, para luego elegir los objetivos e indicadores más representativos. En ese proceso de elección, y esto también es un gran aporte del CMI, debe participar toda la organización. Antes, la elección de los indicadores era tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Ahora, si bien son ellos los que deciden, los mandos bajos y medios participan activamente y aportan puntos de vista y perspectivas valiosísimas. Como indican sus autores: "El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner

en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia” (Kaplan, R., Norton, D., 2008, p. 38). De esta forma, el CMI se transforma en una herramienta fundamental para dirigir las organizaciones en la era de la información.

### **2.4.3. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

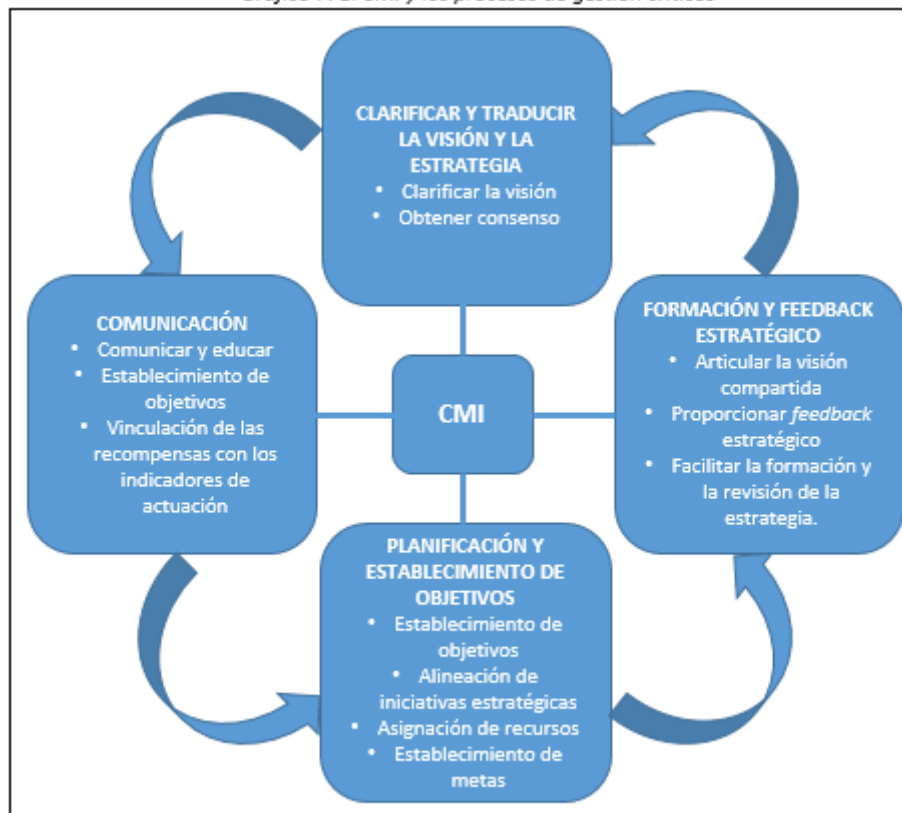
El CMI integral conserva los indicadores financieros tradicionales pero los complementa con medidas de los inductores de la actuación futura. Los primeros, según los autores, son indicadores efecto o de resultado. Los segundos en cambio son indicadores causa. Por ejemplo, si la organización cuenta con empleados motivados y cualificados, la experiencia del cliente va a ser óptima y por lo tanto va a estar satisfecho. Con clientes satisfechos es de esperar que la organización consiga excelentes resultados financieros. Este conjunto de mediciones se deriva de la visión y la estrategia de la organización, y consideran su actuación desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por medio de la perspectiva financiera, los altos ejecutivos conservan su interés en la actuación a corto plazo. A su vez, a través de las restantes tres perspectivas, los directivos pueden medir la evolución de las distintas actividades críticas de creación de valor a largo plazo: la relación con los clientes actuales y las distintas formas de captar potenciales, el incremento de las capacidades internas y la inversión estratégica en el personal, en los sistemas y en los procedimientos.

Las organizaciones modernas deben utilizar el CMI como sistema de gestión estratégica a largo plazo. El enfoque de medición del CMI permite llevar a cabo de manera eficiente los siguientes procesos de gestión claves:

Gráfico 7: El CMI y los procesos de gestión críticos



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2008). "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). (2ª Edición). Ed. Gestión 2000

El diseño del CMI comienza cuando los altos ejecutivos se reúnen con la finalidad de traducir la estrategia de la organización en un conjunto de objetivos estratégicos específicos. En este punto, es importante mencionar la dificultad que afrontan la mayoría de las organizaciones al intentar alcanzar un consenso en la elección de esos objetivos. Es sabido que cada directivo cuenta con un *background* y una visión particular, relacionada especialmente con el área funcional donde ha desempeñado su carrera. Si bien es difícil que todos se pongan de acuerdo, el proceso de diseño que propone el CMI pretende ser una solución a este problema: los altos ejecutivos trabajan en equipo creando un modelo de negocio compartido en el que todos son, y se sienten, responsables.

Primero deben fijar los objetivos financieros que pueden variar entre objetivos de rentabilidad, de crecimiento de los ingresos o de generación de *cash flow*. Como veremos más adelante, esto va a depender principalmente de la etapa en la que se encuentre el ciclo de vida del producto o del negocio.

Luego, la dirección debe fijar los objetivos estratégicos para los clientes. En esta perspectiva los ejecutivos deben ser claros acerca del mercado y del segmento de clientes en el que han decidido competir. Los objetivos más comunes en esta perspectiva son: cuota de mercado, retención y satisfacción de clientes. Normalmente este último es tomado como un indicador causa de los otros dos.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, los directivos deben pensar en qué procesos existentes la organización ha de ser excelente, pero también deben analizar la necesidad de crear procesos totalmente nuevos. Los objetivos genéricos de esta perspectiva suelen estar relacionados con la calidad, los tiempos de respuesta y la introducción de nuevos productos al mercado.

Por último, los objetivos de aprendizaje y crecimiento deben indicar en qué aspectos la organización debiera invertir para lograr innovaciones en los procesos internos, mejores relaciones con los clientes y, llegado el caso, un mejor desempeño financiero para los accionistas. Normalmente los objetivos e indicadores apuntan a la recualificación de los empleados, mejoras en los sistemas de información (tecnología) y procedimientos.

Luego de definir los objetivos e indicadores estratégicos de la organización, la alta dirección debe comunicarlos. Los medios para esta comunicación pueden ser de lo más variados: reuniones, correos electrónicos, manuales y videos. Lo importante es que cada individuo conozca cuáles son los objetivos críticos que deben alcanzarse para que la estrategia de la organización tenga éxito. A su vez, es necesario que estos objetivos organizacionales se vinculen con los objetivos de cada área y finalmente con los objetivos personales de cada colaborador. Cada área funcional debe traducir esos objetivos estratégicos en metas locales (y personales) que apoyen la estrategia global de la empresa. Este nivel de “coherencia” y “vinculación” estratégica es una condición fundamental del CMI.

El mayor impacto del CMI es cuando se utiliza para conducir el cambio en la organización. Se deben establecer unos objetivos para los indicadores, de 3 a 5 años vista, que, de alcanzarse, transformen radicalmente la empresa. El CMI

propone un marco integrador para que la organización alinee todos los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. En muchas organizaciones sucede que las iniciativas y los esfuerzos estratégicos van en direcciones tan diferentes que su efecto es nulo u opuesto al deseado. Normalmente cada área funcional, de manera individual, persigue objetivos de reducción de costos. En lugar de esto, el CMI propone que los objetivos de las iniciativas estratégicas se deriven de los indicadores previamente definidos, y que busquen, entre otras cosas, el aumento y la intensificación de las capacidades de los empleados, disminuciones en los tiempos de respuesta o mayor rapidez de llegada al mercado con productos nuevos. Como hemos mencionado anteriormente, a través de las relaciones causa-efecto, estas capacidades pueden eventualmente transformarse en una actuación financiera superior.

Por otro lado, es importante que la organización integre su proceso de planificación estratégica con su proceso de anual de presupuestos. Esos objetivos estratégicos de 3 a 5 años (financieros y no financieros), deben tener su correspondiente medida en el presupuesto del año siguiente. Primero para dotar a los ejecutivos responsables de los recursos necesarios, y segundo para que la organización pueda hacer el seguimiento de la implementación estratégica en el corto plazo.

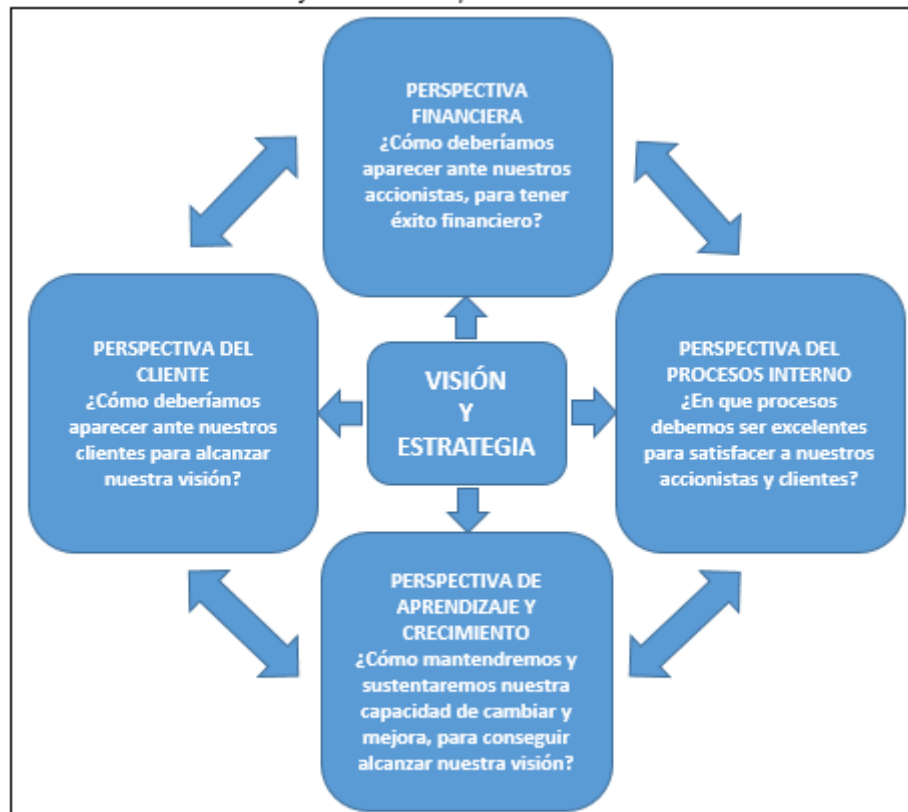
Finalmente, como indican Norton y Kaplan: “el CMI les permite (a los altos ejecutivos) vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en ellas” (Kaplan, R., Norton, D., 2008, p. 262). Esto es lo que se denomina *feedback* estratégico o de “doble bucle”. En entornos turbulentos como el actual, puede que la estrategia original, si bien era la adecuada en su momento, ya no sea válida para las condiciones actuales. O que, a través de pequeñas modificaciones, la organización pueda aprovechar de manera inteligente las nuevas oportunidades que le presenta el mercado. El énfasis en las relaciones causa-efecto permite que todos los individuos dentro de la organización comprendan la visión y estrategia, y la importancia de su rol en la consecución de los objetivos. De esta forma, muchas veces sucede que las

propuestas de revisión de la estrategia proceden de ejecutivos que se encuentran muy abajo en el nivel jerárquico de la organización. A su vez, el alineamiento de todas las iniciativas estratégicas y el seguimiento de los objetivos en el largo plazo, pero también en el corto plazo, permite que los altos ejecutivos den seguimiento permanente a la estrategia. Para esto es necesario que, por un lado, se hayan hecho estimaciones de tiempo. Es decir, ¿Cuánto tiempo llevará para que determinada iniciativa estratégica produzca los resultados deseados? Puede que suceda que la iniciativa no era la adecuada originalmente, que se sobrestimaron los posibles resultados o que el entorno haya cambiado de manera que la iniciativa ya no sea la apropiada. Por otro lado, la alta dirección debe contar con información fiable y oportuna sobre todo el proceso de implementación estratégica. Para ello todos los sistemas de información de la empresa deben estar integrados al CMI.

#### **2.4.4. Las Perspectivas del CMI**

A continuación se presentarán las 4 perspectivas que desarrollaron Norton y Kaplan en su enfoque de Cuadro de Mando Integral. Es importante mencionar en este punto que, como indican los autores, dichas plantillas deben ser consideradas como un modelo y no como una cuestión fija o inmutable. Si bien estas cuatro perspectivas son aplicables a la mayoría de las organizaciones, esto no excluye que determinadas empresas requieran una, o más perspectivas, o que puedan prescindir de alguna de ellas. Lo anterior deberá analizarse considerando cuestiones particulares como: relaciones especiales con los empleados o con un gremio determinado, proveedores críticos con alto poder de negociación, o vínculos necesarios con la comunidad en lo social y en lo ambiental. Sobre este último punto desarrollaremos a través de un enfoque propio una quinta perspectiva.

Gráfico 8: Las 4 Perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2008). "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). (2ª Edición). Ed. Gestión 2000

#### 2.4.4.1. La Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros deben vincularse directamente con la estrategia de la organización, y sirven de base para los restantes objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI. En otras palabras, el éxito de la estrategia de la organización se medirá en función a que el cumplimiento de los objetivos de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, genere el desempeño financiero deseado.

Los altos ejecutivos, con el objetivo de definir las metas financieras, deben ser conscientes de la fase del ciclo de vida en la que se encuentra su negocio. Los objetivos no serán los mismos en un negocio que recién inicia sus actividades que en otro que ya logró consolidarse en el mercado. A continuación, desarrollaremos las tres fases del ciclo de vida de un negocio presentadas por Norton y Kaplan, y sus posibles indicadores:



- Fase de crecimiento: los productos y servicios tienen un enorme potencial, pero a su vez requieren grandes inversiones. Las empresas deben destinar considerables montos al desarrollo de productos, a la ampliación de la capacidad productiva y al posicionamiento en el mercado. Las ventas se mantienen en un nivel bajo. En esta etapa los negocios pueden llegar a operar con *cash flows* negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo principal suele ser un porcentaje de crecimiento de las ventas en los mercados y segmentos seleccionados.
- Fase de sostenimiento: las empresas en esta etapa siguen requiriendo grandes inversiones destinadas a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad productiva y a optimizar procesos. Sin embargo, disminuyen las inversiones en desarrollo, propias de la etapa de crecimiento, cuyo retorno es a largo plazo. Los accionistas comienzan a exigir una buena rentabilidad, por lo tanto los objetivos suelen ser: rendimiento sobre las inversiones, rendimiento sobre el capital empleado y el valor añadido económico (capacidad de la empresa de generar resultados por encima de su estructura de financiamiento, es decir, por encima de los dividendos y del pago de deudas del pasivo).
- Fase de cosecha: se considera la fase “madura” del ciclo de vida de un negocio. Las empresas buscan ver el verdadero fruto de las inversiones realizadas en las dos etapas anteriores. Ya no se requieren grandes inversiones, solo las mínimas para mantener la capacidad productiva. Los objetivos normalmente son: aumentar al máximo el retorno del *cash flow* y reducir las necesidades de capital circulante.

Como podemos observar, los temas estratégicos fueron cambiando a través de cada una de las etapas. Inicialmente, en la fase de crecimiento, el foco estaba puesto en el crecimiento y la diversificación de los ingresos.



Posteriormente, en la fase de sostenimiento, los esfuerzos se destinan a la reducción de costos y a la mejora de la productividad, como medios para alcanzar una mayor rentabilidad. En la fase de cosecha, finalmente, el foco se pone en la utilización de los activos y en las estrategias de inversión. Ambas como medidas destinadas a aumentar los fondos y la liquidez de la organización.

Es importante referirnos a dos cuestiones antes de avanzar a la perspectiva siguiente. Por un lado, debemos aclarar que las fases del ciclo de vida de un negocio no son lineales ni taxativas. Solemos ver empresas, normalmente las más innovadoras, que parecen mantenerse indefinidamente en la fase de sostenimiento o incluso encontrar nuevos objetivos de crecimiento. A través de mejoras en el producto original, o de la introducción de nuevos productos, logran retener a sus clientes y captar nuevos mercados o segmentos. A su vez, en reiteradas ocasiones, negocios que se encontraban en la fase de crecimiento no logran sostenerse y terminan cayendo. Las causas son variadas: cambios tecnológicos que dejan obsoleto al producto, cambios en las preferencias de los clientes o nuevas regulaciones gubernamentales.

Por otro lado, es importante tratar lo referido a la gestión del riesgo. Cada estrategia conlleva su riesgo, por lo tanto es fundamental incluir en la perspectiva financiera al menos un objetivo destinado a medirlo o a controlarlo. Este podría ser una meta de diversificación de las fuentes de ingreso o de mantenimiento de un mínimo de liquidez necesaria. Estos normalmente se denominan indicadores de diagnóstico, e intentan equilibrar el desempeño financiero de la organización.

#### **2.4.4.2. La Perspectiva del Cliente**

Según Norton y Kaplan: “La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización” (Kaplan, R., Norton, D., 2008, p. 76). En esta perspectiva se fijan los objetivos e indicadores de clientes que, de conseguirse, contribuirán a cumplir las metas financieras de la organización.

Lo primero que deben hacer los altos ejecutivos es definir el mercado, y el/los segmento/s de clientes en los que han decidido competir. Los diferentes grupos de clientes tienen diferentes preferencias y valoran de manera distinta los atributos de un producto o servicio. Es fundamental entonces que las organizaciones reconozcan en qué segmentos quieren competir, y fijen objetivos distintos para cada uno de esos segmentos. Dichos segmentos pueden ser elegidos en función a características geográficas, demográficas y psicológicas o conductuales. Esto seguramente va a depender del tipo de industria y del modelo de negocio que haya definido la organización. Puede ocurrir también que ciertas empresas, por las características de su producto o servicio, intenten abarcar todo el mercado. Si bien esto ocurre en la práctica, es importante reconocer el riesgo que trae aparejado: desperdiciar esfuerzo y energía en intentar captar los clientes inadecuados.

Luego de definir los segmentos de clientes, las organizaciones deben fijar los objetivos a través de los cuales evaluarán su desempeño en ellos. En esta perspectiva aparecen por primera vez los de la actuación futura de los que hablamos anteriormente. Se trata puntualmente de los diferentes atributos que pueden tener los productos y servicios, que articulan la propuesta de valor para cada grupo de clientes. Podemos distinguir entre los atributos propiamente de los productos y servicios: funcionalidad, precio, calidad y tiempos de entrega; los orientados a generar buenas relaciones con los clientes: experiencia de compra y sensaciones del usuario al efectivizarse la entrega del producto o servicio; y, finalmente, los destinados a aumentar la imagen y prestigio de la marca: intangibles que atraen a los clientes y generan lealtad. Las organizaciones deben crear una combinación de estos atributos que genere valor para cada uno de los segmentos de clientes seleccionados.

Además de los inductores, o indicadores causa, existen los denominados indicadores centrales o genéricos de la perspectiva del cliente:

Gráfico 9: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2008). "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). (2ª Edición). Ed. Gestión 2000

La cuota de mercado refleja la proporción de ventas, en un mercado o segmento dado, que realiza la organización. Este indicador puede ser medido en términos de número de clientes o unidades vendidas y su utilización puede equilibrar, en cierta forma, el uso de los indicadores de la perspectiva financiera. Por ejemplo, puede suceder que la organización esté logrando incrementar sus ingresos, pero a través de grupos de clientes que no fueron seleccionados y que no agregan valor.

Existen dos formas de incrementar la cuota de mercado: una es la retención de clientes y la otra es la adquisición de clientes. Para aplicar el primer indicador es necesario que la organización pueda identificar fácilmente a sus clientes de periodo en periodo. De la misma forma, las empresas pueden medir a qué tasa están captando nuevos clientes a partir de un determinado momento. Un importante indicador adicional que mide la eficiencia de la organización en la captación de nuevos clientes es la tasa de conversión: número de nuevos clientes dividido el número de prospectos obtenidos.

Con el objetivo de captar nuevos clientes, retener los actuales y, de esa forma, ganar cuota de mercado, las organizaciones deben alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades de sus clientes. En entornos como el actual, con altísima competencia y con consumidores cada vez más informados, solo a través de clientes completamente satisfechos una organización va a lograr captar la cuota de mercado deseada. Normalmente, para medir este indicador

se utilizan encuestas por medios digitales o a través del contacto personal con el cliente.

Finalmente, además de pretender más y más clientes satisfechos, las organizaciones deben buscar mantener clientes rentables. La rentabilidad de clientes obliga a la organización a no obsesionarse con las ventas. Los altos ejecutivos deben analizar qué necesidades de los consumidores pueden ser satisfechas y cuáles no, en la medida que la empresa siga obteniendo ganancias. A través del sistema de costeo por actividades pueden llegar a eliminarse clientes no rentables. Esto corresponderá si dichos clientes no pertenecieran al segmento seleccionado o, si perteneciendo, fuese imposible para la organización volverlos rentables.

#### **2.4.4.3. La perspectiva del Procesos Interno**

En la perspectiva de procesos internos los directivos deben preguntarse en qué procesos la organización ha de ser excelente para cumplir con los objetivos financieros y de clientes. Desde otro punto de vista, podríamos decir que, luego de definir los objetivos financieros, seleccionar el segmento de mercado y diagramar la propuesta de valor, es en la perspectiva de procesos internos donde efectivamente se crea dicha propuesta. Para ello es necesario analizar la cadena de valor de la organización. Ésta es el conjunto único de procesos entrelazados que cada organización utiliza para crear valor para sus clientes y accionistas. Para ello, Norton y Kaplan proponen una cadena de valor genérica que consta de 3 procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio post-venta

El proceso de innovación consiste en investigar las necesidades de los clientes y crear productos o servicios para satisfacerlas. Es de esperar que la organización que no incluya este proceso dentro de su cadena de valor enfrente un ciclo de vida reducido. Las organizaciones deben preguntarse qué aspectos

serán más valorados por el mercado y de qué forma lograr una ventaja competitiva por sobre los competidores. En las organizaciones modernas este proceso representa la mayor proporción de los costos. Existe una primera etapa de investigación de mercado que consiste básicamente en conocer el tamaño de ese mercado, las preferencias de los clientes y el precio que estarían dispuestos a pagar. Además, en esta etapa los directivos deberían poder imaginar oportunidades y mercados enteramente nuevos para sus productos y servicios. Algunos indicadores utilizados son: porcentaje en las ventas totales de los nuevos productos y servicios, introducción de nuevos productos en relación a la competencia y tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Con las conclusiones obtenidas de la investigación de mercado comienza la etapa de desarrollo del producto o servicio. Para que una innovación sea considerada tal, debe efectivizarse en un producto nuevo o en la mejora disruptiva de uno existente. Los indicadores para la etapa de desarrollo suelen ser: tiempo necesario para llegar al mercado, cantidad de veces que el producto necesita ser modificado y tiempo de punto de equilibrio. Este último se refiere al tiempo que transcurre desde el inicio del desarrollo hasta que el producto se vende y genera los beneficios para compensar la inversión realizada.

El proceso de operaciones es la actividad propia de fabricación del producto o prestación del servicio. Comienza con la recepción de un pedido y culmina con la entrega del producto. Podemos dividir este proceso en 3 conceptos para los cuales existen diferentes indicadores. Por un lado el tiempo, es decir, la duración del proceso. Es obvio que mientras menor sea el tiempo, mayor será la efectividad del proceso, por lo tanto los ejecutivos deberán poner especial foco en los tiempos de procesamiento del pedido, en la fabricación y en los tiempos de entrega. Por otro lado se encuentra lo referido a la calidad del proceso. Los indicadores referentes a la calidad pueden ser: tasa de defectos detectados, número de reprocesos y tasa de devoluciones en el caso de productos, tiempos de espera o reclamos recibidos en el caso de servicios. Por último, los altos ejecutivos no deben perder de vista el costo del proceso productivo. En este sentido, el costeo por actividades permite a las

organizaciones obtener una medida de la evolución del costo de su proceso que, de alguna manera, catalice los esfuerzos realizados en tiempos y requerimientos de calidad.

Finalmente, el último eslabón de la cadena de valor de la organización es el servicio de post-venta. Este proceso ha ido evolucionando hasta tomar gran relevancia en las organizaciones actuales. Los consumidores, como hemos mencionado, están cada vez más informados y son menos leales a una marca. Sus expectativas aumentan mientras que su tolerancia disminuye. Bajo este escenario, las organizaciones que pretendan crear vínculos fuertes y duraderos con sus clientes, deberán poner especial atención en este proceso. El funcionamiento del sistema de garantías, los tiempos de respuestas y el asesoramiento a lo largo de la vida útil del producto, son indicadores de que como la organización está gestionando este proceso.

#### **2.4.4.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva la organización crea los cimientos para alcanzar los objetivos de las restantes 3 perspectivas. La generación de valor a largo plazo comienza cuando la organización reconoce en qué aspectos debería invertir hoy para tener éxito financiero a largo plazo. El enfoque de esta perspectiva no está orientado a las inversiones tradicionales. Las inversiones en activos físicos, en investigación y desarrollo o marketing, si bien son importantes, ya no son suficientes. Norton y Kaplan, presentan 3 tipos de variables donde las empresas deberían invertir estratégicamente:

- Las capacidades de los empleados: durante la era industrial, los empleados eran contratados para realizar tareas específicas y bien estandarizadas. Ellos realizaban el trabajo físico, la capacidad analítica y la creatividad no eran cualidades muy valoradas. En la era de la información la eficiencia y la productividad no alcanzan. Como indican Norton y Kaplan (2008), “las ideas para mejorar los procesos y la

actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización” (p. 76). En esta dirección, las empresas actuales necesitan empleados cualificados y motivados para que su creatividad contribuya en la consecución de los objetivos a largo plazo.

La mayoría de las organizaciones utilizan 3 indicadores de resultados sobre los empleados: satisfacción, retención y productividad. La satisfacción normalmente se mide a través de encuestas anónimas y mediante ella se podría inferir que, si la organización cuenta con empleados satisfechos, es probable que los retenga y que a su vez estos sean más productivos. La retención de los empleados es un indicador de creciente importancia debido a que, cada vez más empresas, están invirtiendo considerables sumas en capacitación. Los ejecutivos son conscientes de que si un colaborador abandona la organización, esta deberá reinvertir en la capacitación de uno nuevo.

A su vez, esta capacitación es justamente un inductor de la actuación (indicador causa) para la satisfacción de los empleados. La organización debería medir el *gap* existente entre las competencias actuales de sus empleados y las necesidades futuras, para luego elaborar iniciativas estratégicas que permitan reducirlo. Para su capacitación estratégica, la organización podría utilizar un ratio que indique la relación entre los puestos estratégicos bien capacitados en la actualidad, y los puestos estratégicos totales que la organización necesita capacitar adecuadamente.

- Las capacidades de los sistemas de información: además de empleados competentes, la organización necesita contar con empleados informados. Los sistemas informáticos de la empresa deben brindar información confiable, pertinente y oportuna a todos los niveles jerárquicos. De arriba hacia abajo: los altos ejecutivos necesitan contar con datos del mercado, del desempeño de la organización en dicho mercado, y del trabajo que



realizan cada una de las áreas internas; los ejecutivos del nivel táctico necesitan contar con información clave sobre las distintas actividades que lleva a cabo su área, y la medida en que dichas actividades contribuyen con los objetivos de la organización; por último, los empleados de nivel más bajo necesitan contar con un *feedback* rápido sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. En este sentido, toman especial relevancia los avances que se han realizado en el último tiempo sobre inteligencia artificial. Por ejemplo, el *big data* (procesamiento de grandes volúmenes de datos) y el *machine learning* (sistemas que aprenden de manera automática) ofrecen grandes oportunidades pero a su vez grandes desafíos. Diferentes industrias podrían quedar obsoletas en el caso de no utilizar en alguno de sus procesos dichas tecnologías. Podríamos imaginar entonces un indicador que refleje el porcentaje de procesos críticos, con alguna de estas tecnologías, que utilice la empresa en relación a la competencia.

- Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos: lo lógico que plantea esta variable es que, aun teniendo empleados cualificados y bien informados, si no se sienten motivados y no cuentan con libertad para tomar decisiones, es poco probable que contribuyan de manera exitosa con la estrategia de la organización. El indicador más utilizado para medir la motivación de los empleados es el número de sugerencias por colaborador. Con el objetivo de ir más allá, se podría fijar otro indicador como el número de sugerencias puestas en práctica. De esta forma la empresa estaría midiendo el *engagement* de sus colaboradores con los objetivos globales de la organización. Es importante remarcar la importancia del *feedback a los empleados*, y la publicación de las sugerencias llevadas a la práctica, como herramientas para mantener la credibilidad de este tipo de programas. Otro aspecto fundamental es la coherencia de objetivos que debería existir entre los de nivel organizacional, los de cada una de las áreas y las metas



personales. Es probable que aquellos colaboradores que no comprendan su rol dentro de la organización o, mucho peor, aquellos cuyos objetivos vayan en contra de los objetivos globales de la empresa, se sientan desorientados y desmotivados. Un indicador que se podría utilizar en este sentido es el porcentaje de empleados (de cualquier nivel) con objetivos personales equiparados con el CMI. Los planes de incentivos juegan a su vez un rol fundamental: los premios o comisiones que se otorguen a los empleados deben estar estrechamente vinculados con los objetivos del CMI.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es seguramente la perspectiva menos genérica. Es decir, es probable que la mayoría de las organizaciones utilicen objetivos e indicadores similares para las primeras 3 perspectivas. En lugar de eso, cada organización debe detectar aquellos factores críticos en los cuales invertir para crear capacidades a largo plazo y, de manera consecuente, crear objetivos e indicadores propios para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

#### **2.4.4.5. La Perspectiva Socio-ambiental**

En los últimos años se ha visto incrementado el debate sobre el rol del sector privado en la comunidad. Este sector que incluye desde pequeños negocios, emprendedores de diversas edades, pequeñas y medianas empresas hasta grandes compañías ha cumplido un papel fundamental en la construcción de la vida social como la conocemos en la actualidad. Sin embargo, su impacto no siempre ha sido positivo. Los malos ejemplos son numerosos: contaminación, trabajo en condiciones insalubres o corrupción.

Bajo este escenario ha tomado especial relevancia el concepto de responsabilidad social empresarial, según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004): “son las prácticas de la empresa que tratan de evitar el daño, al mismo tiempo que promueven el bienestar de los grupos de interés al acatar

regulaciones y normas vigentes, y yendo voluntariamente más allá de lo requerido”. Podríamos resumir dicha definición en dos breves reflexiones: “hacer bien las cosas” e “ir voluntariamente más allá”. En el mundo actual se necesitan empresas comprometidas. Ya no alcanza con cumplir las normas y regulaciones, estándares que incluso muchos no cumplen, sino que es necesario buscar formas auténticas y sinceras de cambiar la realidad. Vivimos momentos difíciles donde todos los sectores deberían realizar aportes para mejorar la vida en sociedad. Necesitamos personas y empresas que inspiren: una sociedad más justa y consciente es posible, y la persecución inescrupulosa del lucro ya no es una opción. Bajo esta visión es que se apoya el desarrollo de la presente perspectiva.

Para poder incluir la perspectiva socio-ambiental en el CMI es necesario que la visión de la organización contemple su enfoque. Del mismo modo, al igual que los objetivos financieros, los de la perspectiva socio-ambiental deben estar vinculados directamente con la estrategia de la organización y sentar las bases para los objetivos de las restantes perspectivas. Esta se constituye, entonces, como una perspectiva paralela y de importancia semejante a la financiera. Sus objetivos, dependiendo del rubro o de la industria, podrían estar enfocados a disminuir la emisión de gases contaminantes, al uso adecuado de las diferentes fuentes de energías no renovables, a la generación de consciencia social en determinadas temáticas o la colaboración directa con determinadas fundaciones u ONGs (Organización No Gubernamental). Será necesario entonces que cada organización analice que aporte o impacto positivo puede generar desde su actividad y zona geográfica, ya que sin dudas este análisis estará relacionado con aquellas problemáticas que afecten en forma directa el entorno más cercano de la empresa.

#### **2.4.5. Definición de objetivos e indicadores**

El éxito en el diseño e implementación de un Cuadro de Manto Integral radica fundamentalmente en la correcta elección de los objetivos e indicadores.

En lo referente a los objetivos resulta pertinente analizar lo que plantea el criterio de selección SMART (acrónimo). Según esta herramienta, todo objetivo debe ser:

- *Specific* (específico): debe plantearse de manera detallada y correcta.
- *Mesurable* (medible): debe poder medirse con facilidad. Cada objetivo debe estar asociado con un sistema de información que permita su evaluación.
- *Attainable* (alcanzable): debe ser realista. Los objetivos deben ser desafiantes y ambiciosos, pero a su vez tienen que ser susceptibles de alcanzar.
- *Relevant* (relevante): debe ser crítico para alcanzar el éxito de la organización.
- *Timely* (temporal): debe definirse junto con un periodo de tiempo para ser alcanzado. Es la medición del tiempo lo que convierte un simple deseo en un objetivo concreto.

En cuanto a los indicadores, si bien no existe un criterio de selección específico como en el caso de los objetivos, vamos a mencionar algunas características que deberían reunir para poder ser utilizados: deben representar fielmente el objetivo a medir, deben ser cuantificables, rentables (que el beneficio de su uso supere al costo de su obtención) y fiables.

Sin perjuicio de lo expuesto en los dos párrafos anteriores, excepcionalmente, y en determinadas situaciones, quizás sea necesario establecer algún objetivo o indicador cuya medición o cuantificación no resulte fácil o sencillamente posible. Para estos casos, puede ser conveniente reemplazar la medición numérica por algún tipo de reflexión o conclusión del responsable o ejecutivo jerárquico que correspondiere.

Es importante en este punto volver a mencionar lo referido a la relación causa-efecto que debe existir entre los objetivos del CMI. La simple definición de un objetivo no transformará radicalmente la organización ni la llevará a alcanzar su visión. Por el contrario, es a través de esa cadena entrelazada de objetivos que la empresa llevará su estrategia a la práctica, e intentará generar valor

económico futuro para sus accionistas y clientes. Es fundamental entonces que esa interrelación entre objetivos sea validada y gestionada permanentemente para evaluar si alguno de ellos necesita ser redefinido o transformado.

#### **2.4.6. Estrategia, estructura e integración de perspectivas**

Hemos mencionado anteriormente que el CMI propone articular y comunicar la estrategia de una organización a través de conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros. A su vez, es importante que el CMI refleje la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia. Por ejemplo, en el caso de una gran corporación que gestione diferentes unidades de negocio, es de esperar que los objetivos e indicadores del CMI estén orientados a 3 cuestiones particulares: los objetivos financieros a corto plazo, la definición de los temas estratégicos globales como valores y creencias (identidad corporativa), y la definición de la forma en que la alta dirección espera que las diferentes unidades de negocios creen sinergia para la corporación. A partir de estos aspectos, las diferentes empresas deberán elaborar su propia estrategia y diseñar su propio CMI respetando los principios estratégicos de la corporación.

Finalmente cabría realizarnos 2 preguntas fundamentales: ¿cómo hacer para trasladar la estrategia correctamente a los indicadores? y ¿cómo vincular las 4 perspectivas del CMI? Para responder a ello, Norton y Kaplan, proponen 3 principios que sirven de fundamento a su enfoque:

- Las relaciones causa-efecto: debemos partir del entendimiento que la estrategia es, al fin y al cabo, un conjunto de hipótesis. Los altos ejecutivos se dicen, *“si aumentamos las competencias del equipo de atención al público, lograremos comprender de una mejor manera las necesidades de los clientes, por lo tanto estaremos en condiciones de brindarles un mejor servicio, vender más y aumentar los ingresos de la compañía”*.

Gráfico 10: Relaciones causa-efecto



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, las relaciones causa-efecto que se establezcan entre los indicadores, y a través de las 4 perspectivas, son claves para el éxito del CMI. Estas relaciones deben ser claras y explícitas a fin de que puedan ser correctamente gestionadas y convalidadas.

- Los inductores de la actuación: como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, además de los indicadores genéricos de resultados (indicadores efecto) como rentabilidad, cuota de mercado o satisfacción de los clientes, el enfoque del CMI propone también la utilización de inductores de la actuación futura. Estos inductores son indicadores de previsión, o indicadores causa, y tienden a ser particulares de cada organización. Siguiendo el ejemplo del párrafo anterior, una determinada concesionaria de autos podría incluir como inductor de la actuación, en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento, un cierto nivel de capacitación en mecánica avanzada, o en nueva tecnología que se haya lanzado al mercado. De esta forma, dicho indicador sobre el nivel de capacitación deseado, se transforma en un inductor de la actuación para conseguir un alto nivel de satisfacción de clientes, y por lo tanto un buen desempeño financiero. El éxito en la implementación del CMI estará dado, en gran

medida, por lograr una adecuada combinación entre indicadores de resultados e inductores de la actuación futura.

- La vinculación con las finanzas: el objetivo final de toda organización es crear valor para sus accionistas. Sin embargo, muchas empresas fracasan cuando sus programas de mejora o de reingeniería son considerados un objetivo en sí mismos. Los altos ejecutivos no deben perder de vista que todos los indicadores del CMI deben estar vinculados con la consecución de los objetivos financieros de la organización.

#### **2.4.7. El aporte del CMI y su orientación a la acción**

En las páginas anteriores hemos desarrollado el enfoque del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica a largo plazo para las organizaciones actuales. Hemos intentado comprender cómo el CMI puede utilizarse para traducir o “contar” la estrategia de una organización a través de un conjunto coherente de objetivos e indicadores de diferentes características. A su vez, hemos realzado la importancia del CMI como herramienta que permite, entre otras cosas: conseguir consenso sobre la estrategia y comunicarla a toda la organización, alinear los objetivos personales y de las distintas áreas funcionales con la visión de la empresa, vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con los planes financieros a corto plazo, y obtener *feedback* sobre la estrategia para ajustarla o mejorarla. La correcta valoración de este último punto resulta fundamental. El contexto actual se caracteriza por su alto nivel de incertidumbre y dinamismo, en ese sentido resulta vital que las organizaciones no se detengan en intentar crear CMI “perfectos”. El proceso de diseño del CMI no debe prolongarse eternamente ya que, es mediante su efectiva implementación, que los altos ejecutivos podrán detectar errores en la concepción original de la estrategia y modificarla. Quizás la estrategia seleccionada en un principio no era la adecuada, quizás se cometió un error con respecto a la elección del segmento de clientes, o quizás simplemente los

procesos críticos no fueron realmente detectados. El CMI, como la estrategia y el entorno, es una herramienta dinámica, flexible y que debe mantenerse siempre activa. Solo de esa forma las organizaciones podrán aprovechar verdaderamente su aporte.

### **III. CASO DE ESTUDIO**

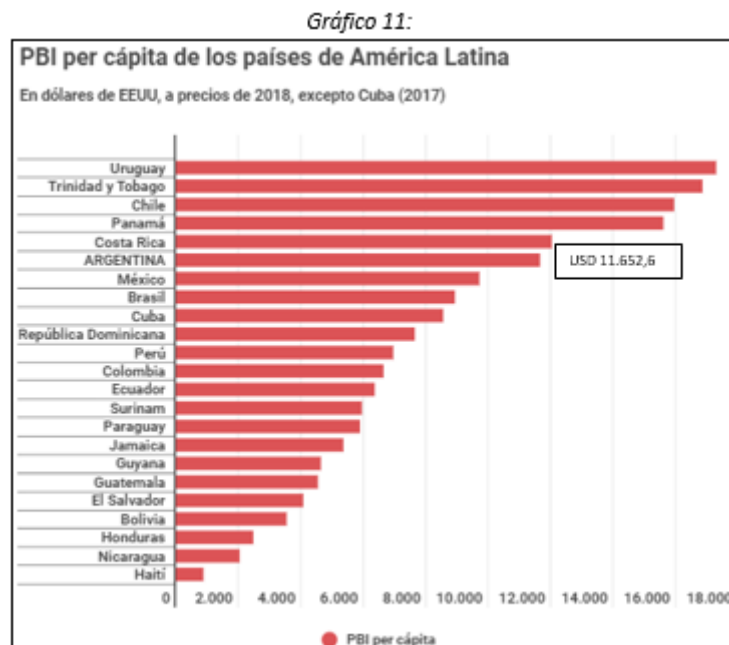
#### **3.1. Contexto económico-social**

La economía mundial se encuentra atravesando una profunda crisis. Factores políticos y sociales como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, y la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud en referencia al virus COVID-19 en marzo del presente año, son temas alarmantes y desconcertantes a futuro. La República Argentina, por su parte, transita un rumbo similar: enfrenta una de las peores crisis económicas desde su regreso a la democracia en el año 1983; su magnitud es solo comparable con la depresión del año 2001. A problemas estructurales y casi constantes en su historia como inflación, déficit fiscal, presión tributaria y devaluación, ahora debemos afrontar un alto nivel de endeudamiento externo. Sumado a esto, el contexto recesivo no hace más que agravar la situación.

A finales del año 2019, antes de todo lo ocurrido en el primer trimestre del presente año, las principales consultoras económicas pronosticaban el siguiente escenario para la Argentina en el año 2020:

- Variación porcentual interanual del PBI: -1,5%
- Inflación: 42% con tasas reales negativas
- Dólar oficial a Diciembre 2020: ARS 80,5 (+30% dólar solidario)
- Déficit fiscal: 0,4% del PBI

Argentina tiene hoy alrededor de 45 millones de habitantes y es el sexto PBI (producto bruto interno) per cápita de América Latina:



Fuente: Banco Mundial y OCDE

Particularmente, en la Provincia de Córdoba, según proyecciones demográficas con base en el último censo nacional del año 2010, conviven hoy alrededor de 3,7 millones de habitantes. Esto representa un poco más del 8% de la población del país. En cuanto a su economía, según estimación de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia en el año 2010, la participación de Córdoba en el PBI Argentino se aproximaba al 8%.

### 3.1.1. La ciudad de Córdoba

Poco más del 40% de los habitantes de la provincia de Córdoba se concentra en la ciudad de Córdoba, que ronda los 1,5 millones de habitantes. Ubicada en el centro del país<sup>1</sup>, más precisamente en la región pampeana, la ciudad limita al norte con el departamento Colón, al sur con el departamento Santa María y en parte tanto al este como al oeste con ambos departamentos.

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 "Mapa Político de la Provincia de Córdoba".



El Río Suquía la atraviesa de oeste a este, siguiendo su curso en el corazón urbano el cauce del arroyo La Cañada con dirección suroeste, dividiendo su geografía en tercios. Su clima es “templado subtropical húmedo con invierno seco” y su temperatura es en promedio más baja que en otras regiones de la misma altitud. La precipitación anual alcanza en promedio los 800 milímetros por año.

Córdoba es la segunda ciudad del país y una de las más grandes de Latinoamérica. En la actualidad cuenta con 17.790 manzanas desplegadas en 576 kilómetros cuadrados de territorio<sup>2</sup>. Con sus 505 barrios, su magnitud triplica la de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y fue catalogada por la organización de Ciudades y Gobiernos Unidos (CGLU) como “ciudad intermedia en franco desarrollo hacia su metropolización”.

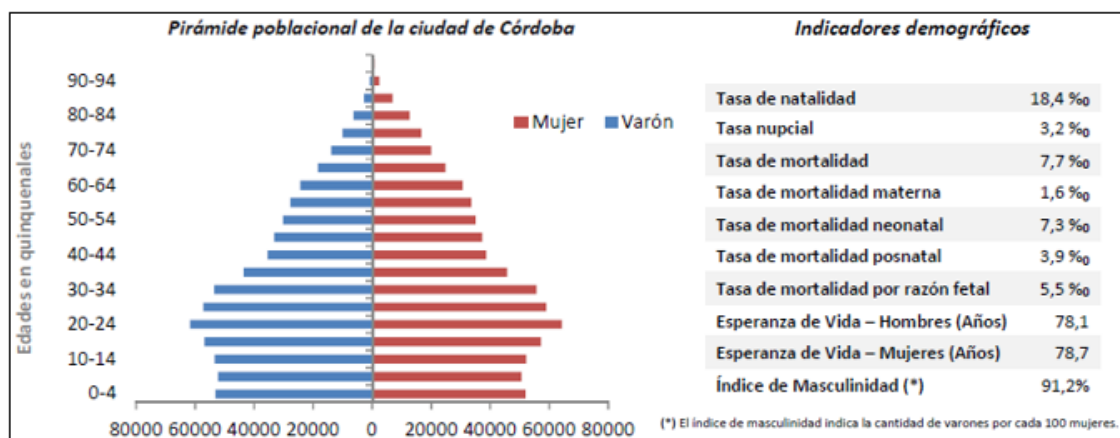
La ciudad se caracteriza por ser un importante polo universitario e industrial. Según el informe titulado “Córdoba, una ciudad en cifras” emitido por la Municipalidad de Córdoba en el año 2019, su PBI asciende a 122.816 millones de pesos corrientes y está integrado en un 75 por ciento por el sector servicios, y en un 25 por ciento por la producción de bienes. Cuenta con 7 parques industriales para la radicación de empresas, una consolidada industria automotriz y excelentes centros turísticos. Además, en los últimos años, la ciudad se ha consolidado como uno de los principales focos de desarrollo de software del interior del país.

Los datos etarios indican que Córdoba tiene una población joven. El grueso de la población va de los 15 a los 35 años y la esperanza de vida es de 78 años tanto para hombres como para mujeres. Además, como se puede observar a continuación, la cantidad de individuos de ambos sexos es bastante similar. Sin embargo, con un índice de masculinidad del 91,2%, la balanza se inclina un tanto hacia el lado de las mujeres.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 2 “Imagen satelital de la Ciudad de Córdoba”.

Gráfico 12:



Fuente: "Córdoba una ciudad en cifras" en base al CNPHV 2010 del INDEC

### 3.1.2. El sector Inmobiliario y de la construcción

Históricamente, tanto el sector inmobiliario como el de la construcción, han tenido un peso y una significancia enorme en la economía argentina. Según la clasificación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el sector "Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler", es el cuarto sector con más asalariados privados registrados. Aporta unos 800.000 puestos de trabajo. Por su parte, solo la construcción, genera en promedio empleo para 400.000 familias argentinas. En ambos casos, vale aclarar, estamos considerando únicamente los empleos formales. Ambos sectores representan aproximadamente el 20% del PBI argentino.

Quizás, una de las principales características de ambos rubros en su conjunto sea la mayor reactividad a las crisis que a los periodos expansivos. Si bien la construcción es uno de los primeros sectores que motorizan los periodos de expansión económica, en épocas de recesión, su baja en el nivel de actividad es realmente notoria. Según un reporte elaborado por la desarrollista cordobesa EDISUR, por cada punto que crece el PBI, la construcción lo hace un 1,7%; en cambio, en momentos de retracción la sensibilidad es uno a 4,3.

Otra característica compartida es la relativa al atraso tecnológico. En lo que respecta a la construcción, si bien en los últimos tiempos se ha avanzado

bastante en nuevos métodos constructivos (como es el caso del *Steel Frame*, declarado método constructivo “tradicional” por el poder ejecutivo nacional en enero de 2018), la gran mayoría de los desarrollos actuales no difieren sustancialmente en sus métodos, procesos y materiales, con los utilizados hace tiempo atrás. En cuanto al sector inmobiliario, se observa a nivel global un giro dinámico hacia la informatización y el marketing digital, aspectos claves que aún no terminan de consolidarse a nivel local. Los avances tecnológicos son cada vez más trascendentales y disruptivos. La aparición de plataformas *on-line* para ventas y para alquileres, sin la intermediación de un profesional corredor matriculado, pone en jaque al sector. Aquellos jugadores que no logren adaptarse y construir nuevas formas de generar valor, serán sin duda los grandes perdedores.

### 3.1.3. El sector inmobiliario en la actualidad

En lo respectivo a las ventas, como hemos mencionado en la introducción, el sector inmobiliario registra el peor nivel de los últimos años:

Gráfico 13:



Fuente: Economic Trends para la Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (CEDUC).  
Monitor estadístico de ventas de inmuebles

Aspectos como la inflación, la volatilidad del dólar (ahora con cepo cambiario) y las altas tasas de interés ofrecidas por el sistema financiero han sido, sin dudas,

los principales causales de esta situación. Cada variable ha ido impactando de diferente manera: la inflación ha reducido la capacidad de ahorro y, por lo tanto, la inversión; la volatilidad del tipo de cambio ha dificultado los análisis de rentabilidad y ha generado incertidumbre en cuanto a precios (lo cual ha aumentado la dolarización de los precios de oferta); y por último, las altas tasas de interés han desalentado la inversión en ladrillos. La caída en el nivel de actividad también ha repercutido en el nivel general de precios. Por ejemplo, a continuación podemos observar lo sucedido con el precio de los departamentos en la ciudad de Córdoba. Las unidades existentes, a estrenar y usadas, han registrado en los últimos 12 meses una caída en sus precios del 6,3%:

Gráfico 14:



Fuente: Zonaprop – Informe de mercado (Córdoba Capital, Febrero de 2020)

En lo referente a los alquileres, la demanda por parte de los inquilinos también se ha visto resentida. El periodo actual de estanflación, recesión con inflación, ha generado diferentes cuestiones que podrían explicar esta caída: emprendedores que deciden postergar la apertura de su local comercial o directamente inclinarse por la venta *on-line*, jóvenes que deciden permanecer en la vivienda de sus padres por más tiempo, personas o familias que deciden compartir un inmueble para reducir costos fijos; debemos también considerar la cantidad de negocios y empresas que han cerrado en el último tiempo, y la cantidad de organizaciones que dejan de alquilar oficinas para mudarse a espacios más pequeños, o que cambian a la modalidad de trabajo remoto. Los

factores son variados por lo tanto enumerarlos a todos sería imposible. La causa es una sola: crisis económica.

Bajo este contexto, en noviembre del año 2019, fue aprobado en la cámara de diputados de la nación el proyecto denominado “Nueva Ley de Alquileres”. Con un claro objetivo de equipar la relación contractual beneficiando a los inquilinos, de concretarse este proyecto quizás se logre mejorar un poco la situación y aumentar la demanda de alquileres. Debemos entonces esperar a ver lo que suceda en la cámara de senadores y posteriormente con la reglamentación. A continuación, los cambios más destacados que propone el proyecto:

- Ajuste anual de los contratos (antes era semestral) y según un índice conformado en partes iguales por: la inflación, medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) provisto por el INDEC, y la variación de los salarios según el índice denominado Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores Estables (RIPTTE) provisto por el ANSES.
- Plazo mínimo de los contratos de vivienda: 3 años (antes era de dos años). La prórroga podría ser por un plazo inferior.
- Expensas extraordinarias siempre a cargo del propietario.
- Depósito de garantía: como máximo un mes de alquiler. Al finalizar el contrato, y al momento de restituir el inmueble, se devolverá un mes de alquiler o la parte proporcional si se hubiese acordado un monto inferior. El cambio en este caso radica en que el monto a devolver deberá estar actualizado. Se tomaría para ello el último alquiler del contrato.
- Comisión inmobiliaria por alquiler compartida entre inquilino y propietario (antes solo la abonaba el inquilino).
- Se establece la validez del domicilio electrónico en el contrato para cualquier tipo de notificación entre las partes.
- Se elimina la cláusula que establece que el inquilino solo puede rescindir el contrato a partir de los 6 meses. Ahora en caso de hacerlo durante el primer año, se deberá abonar el monto equivalente a un mes y medio de

alquiler. De decidir hacerlo dentro del segundo o tercer año, se deberá abonar solo un mes de alquiler.

- Se establece la obligación para el propietario de declarar el contrato, dentro del plazo de 30 días de firmado, en el registro de la propiedad inmueble. Además deberá generar factura y entregársela al inquilino.
- Se articulan diferentes opciones para facilitar la presentación de garantías por parte de los inquilinos: aval bancario, seguro de caución, garantía de fianza y garantía personal del inquilino (con recibo de sueldo o certificación de ingresos). El inquilino debería presentar al menos dos, y el propietario debería aceptar una de las propuestas.

#### **3.1.4. El déficit habitacional**

Otra importante cuestión a considerar cuando analizamos la actualidad del sector es, sin dudas, la referente al enorme déficit habitacional existente. Según se expone en la nota publicada por el diario La Nación en julio de 2019:

Uno de cada tres hogares en la Argentina tiene problemas de vivienda; son alrededor de 4 millones, de los cuales 1,5 millones son la cantidad de viviendas que se necesitan construir y el resto, casas ya construidas pero que tienen problemas de calidad, falta de servicios básicos o hacinamiento.

En el siguiente gráfico podemos observar la problemática actual en la provincia de Córdoba:

Gráfico 15:



Fuente: *Economic Trends* con datos de Encuesta Permanente de Hogares (EPH) de INDEC.  
Foro de Análisis Económico de la Construcción

El déficit habitacional, que incluye familias residentes en viviendas precarias, en situación de cohabitación (más de una familia por vivienda) o en situación de hacinamiento (más de dos personas por habitación dormitorio), afecta a 253 mil familias. De estas familias, 137 mil son familias pobres (con ingresos totales por debajo de la línea de pobreza) que necesitan programas de vivienda social; mientras que 7 mil familias tienen ingresos por encima de 4 veces la línea de pobreza y, por lo tanto, en un contexto más estable (menos inflación y menores tasas de interés) deberían poder solucionar su déficit a través del mercado. Las restantes 109 mil familias con déficit habitacional se encuentran en una situación intermedia, sin calificar para programas de vivienda social y quedando, probablemente, fuera del mercado de créditos hipotecarios, por lo que se trata de un segmento a considerar en políticas públicas para la vivienda.

Por otro lado, el déficit de viviendas, entendido como la necesidad de nuevas viviendas (por familias que residen en viviendas precarias o en situación de cohabitación, excluyendo situaciones de hacinamiento, que requieren ampliaciones en lugar de nuevas viviendas), afecta a 58 mil familias, de las cuales 21 mil son familias pobres, 4 mil son familias con ingresos por encima de 4 veces la línea de pobreza y las restantes 33 mil familias están en situación intermedia.

Por último, cabe mencionar el segmento de hogares sin déficit habitacional, pero sin propiedad de la vivienda donde residen (425 mil hogares



en la provincia de Córdoba). Estas familias pueden merecer la consideración de políticas públicas de acceso a la vivienda propia, o de políticas públicas a favor de la vivienda para alquiler.

Como conclusión, consideramos que el déficit habitacional configura tanto una oportunidad como un desafío para el sector. Mencionaremos a continuación algunos de los obstáculos que enfrenta el rubro y que, en caso de salvarse, permitirían el aprovechamiento de esta oportunidad:

- Burocracia en la gestión de expedientes para la aprobación de proyectos
- Falta de financiamiento para particulares (créditos hipotecarios), y para empresas desarrollistas y cooperativas de hogares (créditos con destino a grandes desarrollos)
- Falta de infraestructura básica (agua y luz) en más zonas urbanas
- Normativa sobre uso y aprovechamiento del suelo desactualizada (referente a diferentes zonas de la ciudad de Córdoba)

### **3.2. La empresa**

#### **3.2.1. Constitución y características**

La organización se constituye, como indicamos anteriormente, a finales del año 2018 y comienza a operar en su oficina ubicada en Barrio Jardín de la Ciudad de Córdoba. La figura jurídica adoptada es la de monotributo, sin embargo, los socios están comprometidos en constituir una sociedad a futuro. Por el momento la oficina no se encuentra abierta al público, por lo tanto cumple solo tareas administrativas y de procesos internos.

A continuación se presenta el logo de la inmobiliaria:





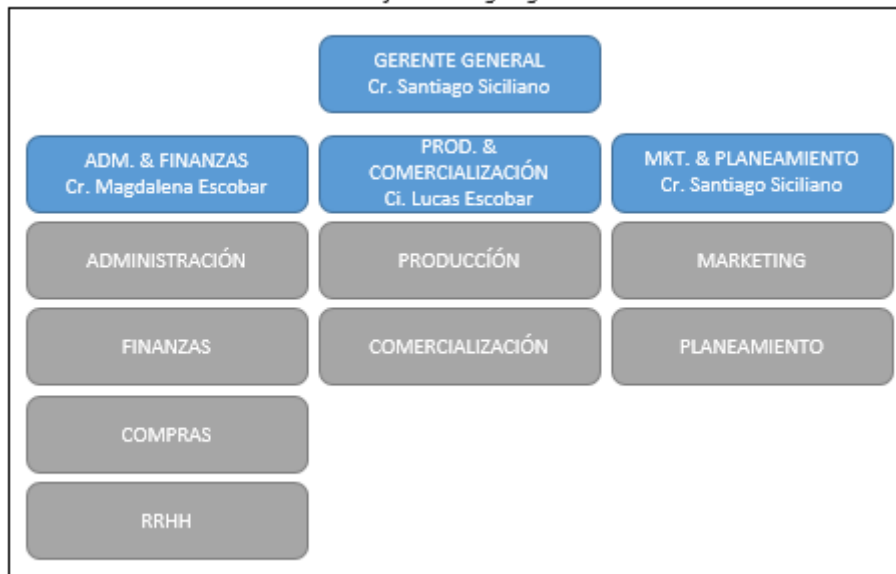
En primera instancia, la intención fue resaltar los apellidos de los socios y su vínculo. Cabe destacar que une a los socios una fuerte relación de amistad que data de la niñez. Por otro lado, como hemos mencionado, la empresa entiende que las relaciones personales de los socios en la zona de influencia es un factor importante en cuanto a la comercialización. En lo que respecta a los colores elegidos, se optó por el color rojo para generar impacto y por el color negro para transmitir seguridad y sobriedad, de acuerdo a lo que dicta la psicología del color y del marketing.

Existe entre los socios una fuerte cultura de mejora continua e innovación. Los socios consideran que dicha cultura debe estar siempre orientada al trato personalizado de clientes: es a través de ese concepto que la organización debe lograr la diferenciación, y donde debe apoyarse su modelo de negocio. El rubro inmobiliario actual se caracteriza por la despersonalización, la búsqueda insaciable del beneficio económico y la mirada cortoplacista. Por otro lado, los socios también comparten la idea sobre la importancia de la capacitación. Si bien lo anterior es alentador, ninguno de estos aspectos se encuentra hoy articulado de manera explícita. La organización desconoce cuáles son los factores críticos valorados por los clientes, ni tiene claridad sobre cuáles son los procesos susceptibles de mejorar a través de la innovación y la capacitación.

### **3.2.2. Organigrama y funcionamiento**

Se presenta a continuación el organigrama de la organización:

Gráfico 16: Organigrama



Fuente: Adaptado de Siciliano – Escobar Gestión Inmobiliaria

La gerencia general fue asumida por el contador Santiago Siciliano, quien además de colaborar activamente con el área de Producción y Comercialización, es responsable del área de Marketing y Planeamiento. Esta última área se encarga de las siguientes tareas:

- Administración de las publicaciones de propiedades en redes sociales (*Facebook, Instagram y Linkdin*) y otros medios *on-line*
- Planeamiento de acciones o iniciativas estratégicas
- Generación de contenido que apunte al reconocimiento e imagen de la marca

La responsabilidad del área de Administración y Finanzas recae en la contadora Magdalena Escobar cuyas tareas se enumeran a continuación:

- Redacción de contratos
- Elaboración de rendiciones de cuentas, recibos y detalles de gastos
- Compras y manejo de proveedores
- Manejo de los fondos disponibles en “Caja y Bancos” y aseguramiento del mínimo de liquidez necesaria

- Elaboración de los “estados de situación” (minutas de las reuniones semanales donde se hace un seguimiento de los objetivos y de las finanzas)
- Recepción de los montos cobrados a inquilinos

El área de Producción y Comercialización es gestionada por el tercer socio, Lucas Escobar, quien desempeña las siguientes actividades:

- Producción (de inmuebles para comercializar o alquilar)
- Atención telefónica de clientes
- Trato personal con clientes durante la visita a propiedades
- Negociaciones
- Mediaciones entre conflictos de índole propietario-inquilino

La actividad de cobro de alquileres es compartida entre los socios. Por política de la organización, los alquileres se cobran directamente en las propiedades alquiladas. Es decir, son los socios quienes se trasladan para ahorrarles a los inquilinos tiempos y costos de movilidad. Si bien este es un servicio diferencial para con los clientes, es necesario evaluar alguna alternativa a futuro: es conocida la tendencia global hacia los pagos *on-line*.

Por el momento la organización no cuenta con ningún sistema informático, pero los socios son conscientes de la necesidad de incorporar un *software* de gestión a medida que las propiedades en administración aumenten. Lo mismo ocurre en lo referente a los recursos humanos, por el momento la inmobiliaria no cuenta con colaboradores pero se está analizando la incorporación de un pasante en el mediano plazo.

Con respecto a los proveedores críticos, solo dos resultan verdaderamente relevantes: por un lado, Sicna Revestimientos, emprendimiento dedicado principalmente al mantenimiento edilicio: pinturas, impermeabilizaciones, albañilería y reparaciones en general. Por otro lado, Escribanía Giménez, a través de sus diferentes servicios como certificación de

firmas, escrituraciones y asesoría técnica. Ambos proveedores fueron elegidos por encontrarse cerca, responder rápido y ser competitivos en cuanto al precio.

En lo que respecta a clientes, actualmente no se realiza ningún tipo de acción destinada a generar nuevas relaciones o a desarrollar nuevos negocios. La realidad es que hasta el momento los clientes han surgido principalmente por relaciones personales de los socios. Por otro lado, si bien existe una base de datos personales sobre clientes actuales, los socios entienden que se debería avanzar hacia una base de datos completa que permita interactuar con ellos, generando vínculos y relaciones a largo plazo. Por ejemplo, se podrían considerar aspectos tales como: enviar regalos o presentes en aniversarios o fechas importantes, *newsletters* con novedades relativas al sector, invitaciones a charlas o eventos y la creación de una página web. Es necesario también, coinciden los socios, revisar la forma en que se publican las propiedades en las redes sociales, y mejorar la comunicación general que se realiza en dichas redes. La tendencia actual del rubro va en dirección a la generación de contenidos (recreativos e informativos), a la máxima calidad fotográfica y a la interacción con el público.

### **3.2.3. Mercado objetivo**

El mercado objetivo de la organización se definió de manera directa por zona geográfica, y de manera indirecta por nivel socio-económico. El tipo de propiedad no fue un factor a considerar. En ese sentido, la empresa buscar abarcar la zona sur de la ciudad de Córdoba donde se estima que viven al alrededor de 150.000 personas (10% de la población total de la provincia). Principalmente, el foco se encuentra en los siguientes barrios<sup>3</sup>: Nueva Córdoba, Residencial Vélez Sarsfield, Rogelio Martínez, Iponá, Jardín, Jardín Espinosa,

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 2 “Imagen satelital de la Ciudad de Córdoba”. Círculo rojo.

Jardín Hipódromo, Villa Eucarística y todos los nuevos y antiguos loteos ubicados en el interior o en las cercanías de dichos barrios.

En cuanto al nivel socio-económico, los residentes de estas zonas pertenecen a una clase media, media-alta y alta. Si bien este segmento pertenece al de mayor poder adquisitivo, el mismo no queda exceptuado de los distintos efectos de la crisis económica. Como hemos mencionado en el subcapítulo anterior, la inflación, las subas y bajas en el precio del dólar y la creciente incertidumbre, son aspectos que golpean de lleno la intención y el poder de compra de estos potenciales clientes. Sumado a lo anterior, la falta de acceso al crédito y la escasa financiación existente, complica aún más la situación. Bajo este contexto, además de necesario, sería de esperar que el gobierno nacional implemente políticas tendientes a reactivar el sector: créditos hipotecarios por el lado de la demanda, pero también créditos directos a desarrollistas para reactivar la oferta (y el nivel de empleo privado).

En lo que respecta a los datos etarios, se consideran representativos los presentados en el subcapítulo anterior sobre la ciudad de Córdoba. Sin embargo, si consideramos que la Ciudad Universitaria de Córdoba se encuentra comprendida en la zona de influencia, podríamos concluir que la población es aún más joven que la del promedio de la ciudad debido a la incidencia de los jóvenes estudiantes. Por otro lado, este aspecto también se ve potenciado por la inmensa cantidad de loteos que se han desarrollado en los últimos 20 años en la zona sur. La oferta incluye desde barrios abiertos, barrios cerrados y *countries*, siendo los dos primeros los más elegidos por familias jóvenes que buscan construir su primer hogar.

Cabe mencionar el gran potencial que tiene la zona sur de la ciudad en lo que respecta a desarrollo urbano. Por un lado, por su excelente accesibilidad: conexión rápida con el anillo de circunvalación y cercanía al centro de la ciudad. Por otro lado, su baja densidad poblacional indica que aún existe una enorme cantidad de tierra disponible para nuevos desarrollos. En parte esto explica el gran crecimiento que tuvo la zona en los últimos años. En cuanto a

urbanizaciones, se destacan por tamaño e inversión dos proyectos: por un lado, el denominado “Ciudad de Manantiales” ejecutado por la desarrollista EDISUR. En un espacio que abarca más de mil hectáreas, y que comprende diferentes tipos de loteos y edificios de departamentos, dicho proyecto podría dar vivienda a más de cien mil personas durante la próxima década. Por otro lado, el proyecto denominado “Pocito” de la desarrollista PROACO cuya primera etapa culminaría en el año 2022. En el predio de 11.500 metros cuadrados donde antes se encontraba la ex villa “El Pocito”, dicha desarrollista pretende construir 130.000 metros cuadrados cubiertos distribuidos en 3 torres de departamentos. Dichas torres incluirán: 900 unidades de vivienda, 900 plazas de estacionamiento, un centro comercial y oficinas corporativas. La inversión total en “Pocito” será de 150 millones de dólares y se espera que, una vez finalizado, registre un movimiento diario de 10 mil personas.

Otra particular mención merece la gran cantidad de condominios de viviendas que se han venido desarrollando en los últimos años en los barrios mencionados más arriba. Los mismos incluyen diferentes tipologías: complejos de departamentos tradicionales, *housings* (conjunto de viviendas regulado por el régimen de propiedad horizontal) y departamentos estilo casonas (híbrido que cuenta con la comodidad de una casa y la seguridad de un departamento).

En lo que respecta al comercio y al esparcimiento, la zona se ha consolidado en los últimos años gracias a la apertura de innumerables bares, restaurantes, confiterías, locales de ropa y principalmente por la apertura en el año 2017 del centro comercial “Paseo del Jockey”. Este último emprendimiento incluye 35 locales comerciales y góndolas exteriores, 131 locales interiores, un centro gastronómico de dos mil metros cuadrados y cocheras para mil doscientos vehículos.

Es importante mencionar que, dado que la organización se encuentra dando sus primeros pasos y que el año 2019 ha sido muy difícil para el sector, el mercado objetivo es por el momento una definición teórica más que un lineamiento práctico. En la actualidad la organización no puede hacer foco

únicamente en la zona sur de la ciudad. Por el contrario, debe abarcar también otras zonas geográficas que seguramente a futuro, con el crecimiento deseado, no se considerarán.

### 3.2.4. Situación actual

Como se expuso anteriormente, los socios se reúnen semanalmente para revisar el desempeño de la organización. A continuación se expone el “estado de situación” producto de la reunión realizada en el mes de marzo de 2020:

Tabla 1: Estado de situación a marzo 2020

SALDO EN CAJA Y BANCOS			
BANCO	\$	-	
CAJA	\$	25.489,99	
<b>TOTAL CAJA Y BANCOS</b>	<b>\$</b>	<b>25.489,99</b>	
RESULTADO MENSUAL MARZO 2020			
<b>INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>11.663,00</b>	
Casa Tanti 1225	\$	1.160,00	
Casa Tanti 1215	\$	2.116,00	
Casa Lopez Buchardo	\$	1.012,00	
Local Comercial Lopez Buchardo	\$	3.400,00	
Local Comercial Casero	\$	1.855,00	
Casa Amp. San Pablo	\$	1.400,00	
Departamento San Vicente	\$	720,00	
<b>EGRESOS</b>	<b>-\$</b>	<b>2.384,00</b>	
Pago de Matrícula	-\$	400,00	
Pago de Monotributo	-\$	169,00	
Pago de abono a Lavoz Clasificados	-\$	1.815,00	
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$</b>	<b>9.279,00</b>	
OBJETIVOS AÑO 2020			
		OBJETIVOS 2020	A LA FECHA
PROPIEDADES ALQUILADAS AÑO 2019	7	9	1
PROPIEDADES VENDIDAS AÑO 2019	1	3	0
PROPIEDADES EN ADMINISTRACIÓN (DIC. 2019)	6	15	7

Fuente: Siciliano – Escobar Gestión Inmobiliaria

Como se puede observar, la organización goza de buena salud y sus finanzas no son complejas: existen 7 propiedades en administración que generan ingresos mensualmente y 3 partidas de egresos fijos. De esta forma, el resultado neto mensual es de \$ 9.279. A su vez, se mantiene un saldo mínimo de liquidez para responder ante cualquier eventualidad: demora en el pago del alquiler por parte de algún inquilino que obligue a la inmobiliaria a responder ante el



propietario (independientemente de tomar las medidas necesarias contra el primero). En cuanto a la evolución de la organización, durante el año 2019 se lograron realizar 8 operaciones de alquiler (una de esas 8 propiedades no quedó en administración) y una operación de venta (lote de 360 m2 en barrio cerrado “Riberas de Manantiales”). Con lo anterior, la organización registró un ingreso por comisiones de ventas y alquileres de \$ 574.100 que fue dividido oportunamente entre los socios (se realizan retiros de efectivo esporádicos y convenidos puntualmente). En lo que va del año 2020, se ha realizado una operación de alquiler y se ha conservado la administración de esa propiedad (“Departamento San Vicente”).

De cara al futuro, la organización se ha fijado los siguientes objetivos para el año 2020: realizar al menos 9 operaciones de alquiler y 3 operaciones de venta de inmuebles. En cuanto a las propiedades en administración, el objetivo es intentar llevarlas de 6 que existían a finales del año 2019, a 15 para fines del año 2020.

A continuación se detallan los productos que conforman la cartera actual de la inmobiliaria (marzo de 2020):

Tabla 2: Propiedades disponibles

OPERACIÓN	PROPIEDAD	VALOR (USD / ARS)	UBICACIÓN	M2	BOLETO / ESCRITURA	AJUSTE
ALQUILER	DEPARTAMENTO	18.000,00 ARS	Urquiza 1950 - 5 piso	s/d	n/c	18% sem
ALQUILER	OFICINA	3.800,00 ARS	AYACUCHO 39 ENTRE 27 DE ABRIL Y DEAN FUNES	s/d	n/c	18% sem
VENTA	COCHERA	15.000,00 USD	27 DE ABRIL 564 - PB	s/d	BOLETO	n/c
VENTA	DEPARTAMENTO	95.000,00 USD	DEAN FUNES 475	52	BOLETO	n/c
VENTA	LOTE	16.000,00 USD	CATALINA DEL NORTE	450	BOLETO	n/c
VENTA	CASA	250.000,00 USD	GREGORIO VELEZ ESQ. GOB. JOSE E. BUSTOS	570	ESCRITURA	n/c
VENTA	CASA	350.000,00 USD	TEJAS DEL SUR	434/231	ESCRITURA	n/c
VENTA	CASA	140.000,00 USD	JUSTINIANO POSSE 729 - BARRIO JARDIN	133/335	ESCRITURA	n/c
VENTA	COCHERA (5 UN)	15.000,00 USD	COMPLEJO ALTAVILLA SOL GAMA	s/d	ESCRITURA	n/c
VENTA	DEPARTAMENTO	70.000,00 USD	BALCONES DE COFICO IV - BEDOYA ESQ. AVELLANEDA	80	BOLETO	n/c
VENTA	DEPARTAMENTO	100.000,00 USD	BALCONES DE COFICO IV - BEDOYA ESQ. AVELLANEDA	84	BOLETO	n/c
VENTA	LOTE	30.000,00 USD	ESTANCIA SANTA LUCIA - PRIMERA ETAPA A	525	BOLETO	n/c
VENTA	LOTE	30.000,00 USD	ESTANCIA SANTA LUCIA - PRIMERA ETAPA B	493	BOLETO	n/c
VENTA	DEPARTAMENTO (3 UN)	87.000,00 USD	MILENICA UNIVERSITARIA - ESPOSOS CURIE 1370	54	ESCRITURA	n/c
VENTA	CASA	200.000,00 USD	LA CUMBRE - BENITEZ S/N	173/438	ESCRITURA	n/c
VENTA	LOTE	90.000,00 USD	SAN JERONIMO ESQ. GALINDEZ - B° SAN VICENTE	337	ESCRITURA	n/c
VENTA	DEPARTAMENTO	65.000,00 USD	PUEYREDON 325 6B	42	ESCRITURA	n/c
VENTA	LOTE	270.000,00 USD	CALLEJON ARIAS A 5KM CIRCUNVALACION	14.940	ESCRITURA	n/c
VENTA EN POZO	DUPLEX (2 PH)	160.000,00 USD	MIRADORES DE MANANTIALES - ETAPA II	123	BOLETO	n/c

Fuente: Siciliano – Escobar Gestión Inmobiliaria

Se destaca la cantidad y diversidad de propiedades para la venta: lotes, cocheras, departamentos y casas. Pero del mismo modo, se observa que existen solo 2 propiedades para alquilar: un departamento y una oficina. Los socios



coinciden en que el foco, más en la presente crisis, debería estar puesto en conseguir más propiedades para ofrecer en alquiler. Por otro lado, vale aclarar, la tabla anterior muestra únicamente las propiedades con las que la organización cuenta para comercializar en forma exclusiva, existe también un listado de propiedades cuya oferta se realiza en forma conjunta con otras inmobiliarias. En esos casos, las ganancias son menores (al ser compartidas) y la administración de las propiedades alquiladas no queda en poder de la organización.

En cuanto al esquema de ingresos, los honorarios inmobiliarios son los siguientes: 5% del total del contrato en el caso de alquileres (ya sea con destino a vivienda o comercio) que se cobra al locador; 3% del valor de venta en el caso de departamentos, casas, locales comerciales, oficinas, cocheras y galpones, y 5% en el caso de lotes, que se cobra a ambas partes (compradora y vendedora). En lo referido a la administración de propiedades, los honorarios van del 8% al 10% mensual sobre el monto del alquiler y se cobran al propietario.

En forma general, podemos concluir que la organización tiene mucho por hacer. El eje estratégico no se encuentra definido formalmente y mucho menos articulado en forma práctica. Esto lo podemos observar en la forma que la organización fija sus objetivos: a un año y considerando solo aspectos cuantitativos e históricos. Es decir, se mide el desempeño de la organización en función a la cantidad de operaciones que consigue efectuar, pero en ningún sitio queda detallado cuál es el camino para conseguir efectuar esas operaciones. Esto se asemeja a lo que mencionamos en el capítulo IV (antecedentes del CMI) sobre los primeros tableros de mando. Es necesario que la empresa defina su visión a largo plazo, elabore explícitamente su estrategia y la articule en objetivos (no solo cuantitativos sino también cualitativos) que la transformen radicalmente.

Lo expresado anteriormente pretende describir en forma concreta la situación actual y las características de la organización; consideramos esto necesario para tener claridad sobre cuál es nuestro punto de partida en la presente tesis.

### **3.3. Aplicación del modelo de CMI en la organización**

En el presente apartado intentaremos cumplir con el objetivo general de nuestro trabajo: “dotar a los socios del emprendimiento de una herramienta que les permita gestionar de manera eficiente la organización, alineando todos los recursos e iniciativas con la estrategia seleccionada”. Para ello avanzaremos en el desarrollo práctico de la teoría elaborado por Norton y Kaplan sobre el Cuadro de Mando Integral.

Luego de un arduo trabajo en conjunto con los socios se definirán de manera formal la misión, la visión y los valores estratégicos de la organización. A continuación se trabajará sobre el mercado objetivo seleccionado y la competencia actual de la organización. Se irán definiendo los objetivos estratégicos, y sus correspondientes indicadores, que de cumplirse permitirán que la organización alcance su visión. En ese sentido se articularán las 5 perspectivas del CMI desarrolladas en el marco teórico, su correspondiente mapa causa-efecto y las iniciativas o proyectos que la organización debería implementar para cumplir con su estrategia a largo plazo. Como hemos mencionado a lo largo de la presente tesis, se pondrá especial foco en los mecanismos del CMI que permiten obtener *feedback* estratégico. Lo anterior resulta fundamental para validar, readecuar o cambiar radicalmente la estrategia seleccionada. Finalmente se presentará un plan de implementación que permita trasladar el CMI diseñado a la operación real de la organización.

#### **3.3.1. Definición formal del eje estratégico: misión, visión y valores**

Los siguientes conceptos surgen del pensamiento y la reflexión estratégica de los socios sobre la situación actual de la organización, el futuro que quieren alcanzar y el camino que eligen para alcanzar dicho futuro:

**Misión:** “Brindar un asesoramiento inmobiliario integral y personalizado, basado en la innovación tecnológica y la profesionalización del servicio, con el objetivo de generar vínculos estrechos a largo plazo”.

**Visión:** “Ser referentes dentro del mercado inmobiliario y de la construcción para mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional”.

**Valores estratégicos:** son los que se desprenden de la misión, es decir, innovación, atención personalizada, profesionalización y la generación de vínculos estrechos a largo plazo.

De las definiciones anteriores resulta importante resaltar las siguientes cuestiones:

- Los socios pretenden que la organización, además de vender o alquilar propiedades, brinde un asesoramiento completo a sus clientes. Esto, por ejemplo, incluye aspectos relacionados con el precio, los impuestos y el estado del inmueble en el caso de operaciones de compra-venta, y aspectos como obligaciones y derechos de las partes, ajustes de precio y propiedades alternativas en el caso de contratos de alquiler.
- Mediante su visión lo socios establecen el deseo de ingresar en el negocio de la construcción. Es decir, avanzar hacia una integración vertical a través del desarrollo de diferentes proyectos que luego serían comercializados a través de la propia inmobiliaria. Sin embargo, los socios también son conscientes de que para ello la organización deberá primero consolidarse en el negocio actual: posicionar la marca, ampliar la cartera de clientes y lograr un excelente desempeño financiero en los próximos años.
- Los principales valores que rigen la cultura de la organización, y sobre los que se apoyará su estrategia, son claros y concisos: innovar permanentemente a través de la incorporación de tecnología, atender a los clientes de manera personalizada, profesionalizar cada vez más el

servicio a través la capacitación, y generar vínculos duraderos con los clientes.

### **3.3.2. Reflexión sobre el mercado objetivo**

Como se indicó anteriormente, el mercado objetivo de la organización se definió de la siguiente manera:

*“La empresa buscar abarcar la zona sur de la ciudad de Córdoba donde se estima que viven al alrededor de 150.000 personas (10% de la población total de la provincia). Principalmente, el foco se encuentra en los siguientes barrios: Nueva Córdoba, Residencial Vélez Sarsfield, Rogelio Martínez, Iponá, Jardín, Jardín Espinosa, Jardín Hipódromo, Villa Eucarística y todos los nuevos y antiguos loteos ubicados en el interior o en las cercanías de dichos barrios”.*

Los socios están de acuerdo en que todos los esfuerzos e iniciativas, en lo referente a la captación de clientes y al posicionamiento de la marca, tienen que estar destinados a dicha zona geográfica. El foco debe estar puesto en la zona sur de la ciudad de Córdoba independientemente de que se reciban también propiedades ubicadas en otras zonas. De esta manera, el lineamiento estratégico y comercial es claro: aprovechar los recursos con los que se cuenta y destinar todos los esfuerzos a acrecentar el negocio dentro del mercado objetivo seleccionado.

### **3.3.3. Análisis de la competencia**

A continuación se analizará la competencia directa de la organización dentro del mercado objetivo:

Tabla 3: Competencia directa

		Una de las inmobiliarias mas tradicionales de Córdoba. Única sucursal en Barrio Jardín. Abarca todo tipo de propiedades. Enfoque clásico. Muy fuertes en la administración de propiedades y cuentan con algunos desarrollos propios.	<b>Misión:</b> "Brindar un servicio profesional y responsable de intermediación en la compra, venta y alquiler de inmuebles, buscando satisfacer al cliente atendiendo, comprendiendo y trabajando sobre sus necesidades inmobiliarias específicas, y aportando valor a los inversores en bienes raíces" <b>Valores:</b> Compromiso, integridad, atención personalizada y profesionalismo
		Una de las inmobiliarias mas tradicionales de Córdoba. 5 sucursales, una en Barrio Jardín. Abarca todo tipo de propiedades. Cuenta con desarrollos propios de diferentes tipos.	<b>Misión:</b> "Brindamos un servicio de experiencia que se adecua permanentemente a las nuevas tendencias y modalidades del negocio inmobiliario" <b>Valores:</b> Integridad, profesionalismo, confidencialidad, trabajo en equipo y mejora continua
		Más de 40 años de trayectoria. 2 sucursales, una en Barrio Jardín. Tiene un Club de Beneficios para locales comerciales amigos.	<b>Misión:</b> "Brindamos un servicio absolutamente personalizado, estudiamos el mercado y sus tendencias, y desarrollamos importantes proyectos de inversión como edificios y barrios privados"
		Más de 30 años de trayectoria. 3 sucursales, una en Barrio Jardín. Enfoque orientado al asesoramiento personalizado de clientes. No cuenta con desarrollos propios.	<b>Misión:</b> "Brindar a todos sus clientes un asesoramiento profesional e integral en la compra-venta, tasación y administración de inmuebles" <b>Valores:</b> Experiencia y adaptabilidad
		Organización internacional de bienes raíces de origen norteamericano. Numerosas franquicias en Córdoba, una en Barrio Jardín. Ofrece la posibilidad de ser un agente independiente pero al mismo tiempo contar con una red de contención.	<b>Misión:</b> "La misión de los equipos RE/MAX no es venderle una propiedad; su misión consiste en ayudarlos a encontrar lo que están buscando y asesorarlos para que puedan tomar la mejor decisión" <b>Valores:</b> Relaciones personales, productividad y perseverancia
		Fundada en 1983, cuenta con 2 sucursales (una en Barrio Jardín). No cuenta con desarrollos propios.	<b>Misión:</b> "Nuestra organización destaca los valores en el compromiso y la responsabilidad logrando a través del trabajo profesional de sus integrantes, haciendo hincapié en la confianza, lo que nos mantiene a lo largo del tiempo brindando respaldo y seguridad a todos nuestros clientes"
		La más moderna y relativamente nueva. Una única sucursal en Barrio Jardín. Cuenta con algunos desarrollos propios.	<b>Misión:</b> "Nos apasiona este trabajo, nos emociona la gran responsabilidad que significa conseguir un lugar para vivir a nuestros clientes, o la mejor opción para invertir su capital" <b>Valores:</b> Ética empresarial, respeto, responsabilidad, honestidad, compromiso y perseverancia

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar las 7 inmobiliarias más importantes que interactúan dentro de la zona de influencia elegida por la organización. Si bien existen otras, estas empresas son referentes dentro del sector y a través de ellas podemos analizar diferentes cuestiones.

Los valores que más se repiten son: atención personalizada, servicio profesional, experiencia y honestidad. Las declaraciones de misión suenan muy bien pero la realidad es que, por sí solas, no son capaces de generar ventajas competitivas. Más allá de ciertas diferencias, por ejemplo el hecho de que solo algunas inmobiliarias cuentan con desarrollos propios, la oferta en cuanto al servicio parece no variar demasiado. De esta forma vemos que las diferentes organizaciones intentan diferenciarse, pero no lo consiguen ya que ninguna ofrece una propuesta de valor distintiva. Podría avizorarse entonces una oportunidad: ninguna inmobiliaria menciona en sus declaraciones las palabras innovación y tecnología. En un mundo totalmente digital como el actual, resulta indispensable que toda organización, independientemente del sector donde interactúe, tenga un fuerte compromiso con la innovación y vaya incorporando tecnología específica en toda su cadena de valor. En los tiempos que corren, el éxito o el fracaso dependerán fundamentalmente de estas cuestiones.

En cuanto a las redes sociales, la mayoría utiliza las mismas: *Facebook* e *Instagram*. A través de estas plataformas las diferentes organizaciones generan contenido, dan a conocer su cartera de productos e interactúan con sus clientes. En este sector, pero también a nivel general, existe una tendencia sobre la generación de contenido que entregue valor a los usuarios y los atraiga hacia la marca. Los consumidores actuales están más informados que nunca, averiguan la mayoría de las características del producto por los medios *online* y solo esperan de los vendedores un asesoramiento puntual en cuestiones muy específicas. Por otro lado, a diferencia de lo que planteaban las primeras escuelas económicas, hoy sabemos que el proceso de compra tiene mucho contenido emocional. En ese sentido resulta fundamental para las inmobiliarias modernas estar cerca de su comunidad, agregar valor permanentemente a través del contenido que generan y brindar a sus clientes (una vez que se

presentan) un asesoramiento profesional y completo. En este punto también pareciera existir una oportunidad: el contenido que generan las inmobiliarias enunciadas se encuentra exclusivamente relacionado con la oferta, es decir, con la venta o el alquiler de propiedades. El mismo no agrega valor a la comunidad, no genera confianza ni mejora el posicionamiento estratégico de la organización en la mente de los clientes.

Por último, y en relación a lo expuesto en el párrafo anterior, nos referiremos al trato o al *approach* de las diferentes inmobiliarias con sus clientes. El mismo resulta bastante similar y parece haberse suspendido en el tiempo. El proceso de venta actual debería iniciarse bastante antes del momento de contarle al cliente las características de un inmueble, incluso antes de publicar dicho inmueble. Una opción, como ya lo indicamos, es a través de la generación de contenido en las redes sociales y en su propia página *web*. Entrevistas a referentes del sector, noticias relacionadas con el rubro e información sobre las nuevas tendencias arquitectónicas son solo algunos ejemplos. Existen, además de la generación de contenido, otras posibilidades: brindar charlas o capacitaciones, crear espacios de *coworking*, participar en ferias o eventos sociales, ofrecer asesoramiento gratuito en cuestiones particulares y generar, o participar, de actividades benéficas sin ánimo de lucro. La intención de estas ideas es simplemente acercarse al cliente de otra manera y mostrarse más activos dentro de la vida en comunidad.

#### **3.3.4. Encuesta de mercado**

Los gráficos que se exponen a continuación surgen de la encuesta<sup>4</sup> realizada durante la segunda semana de mayo de 2020. La misma fue creada a través de la opción “formularios” del buscador Google, y enviada mediante Whatsapp a un listado de 120 personas no clientes de la empresa. Esto último tiene sentido ya que el objetivo de la encuesta es analizar el mercado inmobiliario general, y no el servicio particular brindado por Siciliano-Escobar. Por otro lado,

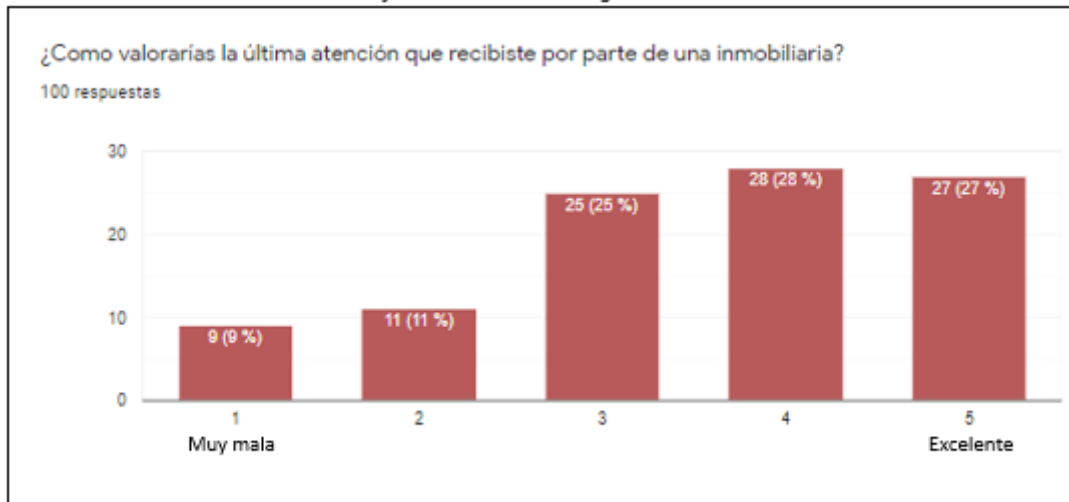
---

<sup>4</sup> Ver anexo 3 “Formulario de encuesta”



cabe destacar, dicho listado incluía personas de todas las edades, sexo y profesión. Se obtuvo un total de 100 respuestas que nos permitieron arribar a las siguientes conclusiones.

Gráfico 17: Encuesta – Pregunta 1



Fuente: Realizada través de Google forms

Gráfico 17: Encuesta – Pregunta 2



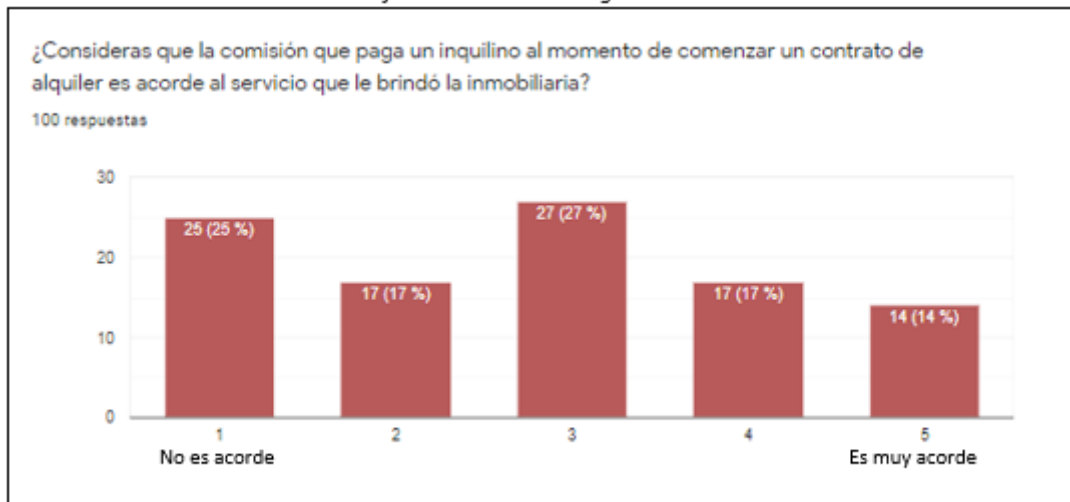
Fuente: Realizada través de Google forms

Mediante estos dos gráficos podemos concluir que aproximadamente la mitad de los encuestados cree que el mercado inmobiliario brinda un servicio “malo” o “suficiente”. Solo el 55% de los encuestados valora la última atención recibida por parte de una inmobiliaria como excelente o muy buena, y tan solo el 38% entiende que el rubro es muy profesional o que cuenta con un adecuado nivel de profesionalización. En este sentido observamos una oportunidad para



aquellas organizaciones que estén dispuestas a mejorar y profesionalizar su servicio, a través del conocimiento de aquellos factores que los clientes consideran críticos (o que valoran por encima de otros). Nos adentraremos en esa búsqueda cuando revisemos las sugerencias recibidas a través de la misma encuesta.

*Gráfico 17: Encuesta – Pregunta 3*



*Fuente: Realizada través de Google forms*

*Gráfico 17: Encuesta – Pregunta 4*



*Fuente: Realizada través de Google forms*

Mediante la primera de estas dos preguntas observamos que, para la mayoría de los encuestados, la comisión que cobran las inmobiliarias al efectuar una operación de alquiler (5% del total del contrato al inquilino) no es acorde con

el servicio brindado. Sobre este punto podría arribarse a dos conclusiones diferentes, aunque quizás la más adecuada sea una combinación de ambas:

- Las personas entienden que la comisión es muy alta aun estando satisfechas con el servicio recibido.
- Las personas consideran que el servicio es malo, y por lo tanto la comisión es elevada.

De cualquier manera, lo importante sería que las inmobiliarias entiendan que, salvo que estén dispuestas a revisar el esquema de comisiones, deben mejorar su servicio encontrando nuevas formas de generar valor para los clientes. Sobre este punto, a través del gráfico número 17, observamos que solo un 33% de los encuestados dice tener en claro sus derechos y obligaciones como inquilinos. Esto resulta ser un claro ejemplo de la falla por parte de las inmobiliarias en cuanto al servicio brindado: la mayoría no asesora adecuadamente a los inquilinos al momento de iniciar un contrato de alquiler.

Gráfico 18: Encuesta – Pregunta 5



Fuente: Realizada través de Google forms

Mediante el gráfico anterior podemos tener una aproximación sobre cómo funciona actualmente el mercado de venta de propiedades. Solo un 27% de los encuestados estaría dispuesto a darle exclusividad a una inmobiliaria, contra un 55% que les daría la propiedad a varios competidores. Pero quizás el dato más relevante es que un 18% de las personas intentaría vender la propiedad por su cuenta. Esto último es una tendencia que viene creciendo y que veremos con

más profundidad en las páginas siguientes. De cualquier manera, lo importante sería comprender que hoy más que nunca las inmobiliarias deben buscar diferenciarse. Es decir, agregar valor para alejarse de la competencia exclusiva por precio y así volver a atraer aquellas personas que actualmente no valoran el servicio e intentan vender sus propiedades sin un asesoramiento profesional.

A través de la misma encuesta se invitó a las personas a colaborar dejando una sugerencia o comentario con respecto a cómo las inmobiliarias podrían innovar o mejorar su servicio<sup>5</sup>. De los 100 encuestados, 55 dejaron su punto de vista. Luego de procesar y analizar dichas respuestas, a continuación podemos observar cuales fueron los temas más recurrentes:

- Un 62% de las sugerencias se refiere a que las inmobiliarias deberían mejorar su atención en general, y particularmente el servicio post alquiler. Llevar algún tipo de control sobre el mantenimiento del inmueble alquilado, responder más rápidamente a los reclamos de los inquilinos y confeccionar contratos menos leoninos para estos últimos son ejemplos de las temáticas mencionadas.
- Un 29% de los comentarios hace referencia a la incorporación de tecnología en general: bases de datos actualizadas, tours virtuales para la visita *online* de propiedades y digitalización de trámites para hacer más ameno el proceso de compra o alquiler.
- Un 20% de las 55 respuestas se relaciona con la idea de que las inmobiliarias deberían brindar un asesoramiento más profesional e incluso brindar charlas o capacitaciones. En cuanto al asesoramiento se menciona el referente a la obtención de créditos hipotecarios, al análisis de zonas geográficas y a la calidad constructiva de los inmuebles. Las capacitaciones podrían estar destinadas a colegas del rubro u otros miembros de la cadena de valor del sector, por ejemplo en cuanto a la factibilidad del uso de la tierra en desarrollos inmobiliarios.
- El 18% de las sugerencias menciona que las inmobiliarias deberían mejorar la comunicación en las redes sociales y a través de su propia

---

<sup>5</sup> Ver anexo 4 “Sugerencias de los encuestados”

página web. Entre otras cuestiones se resaltan las siguientes: fotos profesionales y descripciones claras de los inmuebles, caracterización del barrio donde se encuentran las propiedades y comunicaciones puntuales sobre cambios de normativas u oportunidades comerciales.

- Un 13% de las sugerencias se relaciona con la implementación de medios *online* para el pago de alquileres, expensas y demás gastos.

### **3.3.5. Tendencias del sector inmobiliario**

Para analizar las nuevas tendencias del sector resulta necesario observar lo que sucede en Estados Unidos u otros países desarrollados. Sabemos que los primeros cambios suceden allí, y luego comienzan a migrar hacia otros lugares del planeta. Existe un notorio proceso de digitalización del negocio inmobiliario, lo que sucedió primero con muchos otros sectores, ahora es una realidad en el mundo del *real estate*. Las inmobiliarias tradicionales están perdiendo terreno de manera precipitada con respecto a las inmobiliarias digitales o las *proptech* (cualquier empresa que utiliza la tecnología para refinar, mejorar o reinventar cualquier servicio dentro del sector inmobiliario). A continuación profundizaremos este punto con algunos ejemplos:

- Hemos mencionado anteriormente que el cliente que busca una propiedad está cada vez más informado, es mucho más exigente con el servicio y menos leal con el proveedor. Esto fue generado en gran parte por el uso masivo de internet. Como se indica en la nota publicada por el portal Prensa Real Estate (2017):

El cliente inmobiliario ha cambiado su forma de comprar y filtrar sus demandas. Y es que el primer contacto de las personas interesadas en adquirir una propiedad se realiza a través de Internet en un 90% de los casos. Por su parte, el cierre de las operaciones se culmina hasta un 75% más rápido desde que intervienen los canales online. A todo ello, hay que sumarle que las primeras interacciones del posible cliente se realizan sin

antes haber establecido ningún contacto físico con la empresa, simplemente guiándose por lo que percibe a través de la página web”.

El cliente inmobiliario actual es digital, las inmobiliarias que no estén presentes en internet a través de su página web y de las redes sociales no podrán competir.

- Las inmobiliarias digitales se caracterizan por la utilización de nuevas tecnologías en la comercialización de inmuebles: fotografías profesionales y *tours virtuales 360°* para la visita *online* de propiedades, y el amueblamiento digital para que los clientes puedan imaginarse como se verían los espacios de los inmuebles que actualmente se encuentran vacíos.
- Las tecnologías descritas en el punto anterior y los nuevos portales web de ventas de propiedades han permitido que cada vez más propietarios se inclinen por la venta directa (sin intermediación de un corredor inmobiliario). Como pudimos observar a través de la encuesta realizada y, según la nota publicada por el diario La Nación en febrero del presente año:

La operación se hace mediante escribano, pero el uso de internet facilita la búsqueda de compradores y hace que los dueños puedan evitarse el pago de las comisiones. Es una tendencia que viene en aumento en los últimos tres años. En el portal Mercado Libre hoy se ve que un 30% de las propiedades están en venta a través de dueño directo, mientras que hace tres años ese número representaba el 20%.

En este escenario es fundamental que las inmobiliarias actuales revisen su modelo de negocio y encuentren nuevas formas de generar valor a los clientes. De lo contrario es probable que a futuro deban revisar el precio de sus servicios (comisión inmobiliaria).

- Otro cambio que están experimentando algunas empresas es la integración hacia atrás o hacia adelante en su cadena de valor. Por lo

general, lo primero que se nos viene a la cabeza con respecto a este punto son las inmobiliarias que cuentan con desarrollos propios. Es decir, construyen propiedades que luego comercializan. Sin embargo este no es el único ejemplo de integración. Principalmente en los países desarrollados son cada vez más las inmobiliarias que ofrecen seguros de vivienda, avales de alquiler y asesoramiento profesional sobre préstamos bancarios. Incluso existen también inmobiliarias que se transforman directamente en compradores de propiedades. A través de un portal *web* los potenciales vendedores cargan fotografías e información de las propiedades que quieren vender. A las 48 horas reciben una propuesta de parte de la inmobiliaria sujeta a la comprobación real de las condiciones del inmueble. El negocio consiste en ofrecerle al vendedor una compra ágil y segura pero a un precio menor al del mercado. Con posterioridad la inmobiliaria vende el inmueble y obtiene su ganancia. Está claro que para este tipo de negocio es necesario contar con un enorme respaldo financiero, para ello, al igual que las *startups* tecnológicas, las inmobiliarias o *proptech* recaudan dinero de inversionistas particulares o fondos comunes de inversión

- Existen nuevas tecnologías cuya aplicación en el sector inmobiliario traerían beneficios que aún no se conocen con exactitud. Tal es el caso del *big data* y el *machine learning* que, entre otras cosas, podrían mejorar la gestión de vendedores a través del procesamiento rápido de grandes volúmenes de datos del mercado. Otro ejemplo es el *blockchain* cuyo uso en conjunto con la firma electrónica está permitiendo en la actualidad efectuar boletos de compra-venta *online*, realizar diferentes tipos de contratos entre partes privados y validar garantías para contratos de alquiler.

### **3.3.6. Entrevista con los socios**

A continuación se exponen una serie de preguntas realizadas a los socios que nos servirán de base para entender sus puntos de vista con respecto a la visión y a la estrategia de la organización:

- En relación a la competencia, ¿con qué fortalezas y debilidades usted cree que cuenta la organización?

Magdalena Escobar (ME): *con respecto a las fortalezas, sin dudas nuestra atención personalizada es una ventaja, somos profesionales e intentamos siempre estar atentos a las necesidades de nuestros clientes. En cuanto a las debilidades, creo que aún nos falta experiencia en el rubro, capacidad de negociación y comercialización, que entiendo con el tiempo iremos adquiriendo.*

Lucas Escobar (LE): *sin dudas nuestra atención personalizada es lo que permite la solución inmediata de los problemas de nuestros clientes. Desde mi punto de vista, nuestra principal debilidad es que muchas veces no podemos responder a la demanda de la gente (nuestra cartera de productos aún es limitada, sobre todo con respecto a alquileres).*

- ¿En qué aspectos usted cree que la organización debería poner el foco para diferenciarse y captar nuevos clientes?

ME: *creo que de a poco deberíamos ir adoptando nuevas tecnologías para que los clientes puedan conocer nuestra cartera de productos de manera online. Deberíamos también comunicar de manera clara tanto a propietarios como inquilinos sus derechos y obligaciones, entiendo que esto es algo que los potenciales clientes valorarían mucho. Debemos también capacitarnos para mejorar nuestro asesoramiento sobre diferentes tipos de inversiones.*

LE: *debemos seguir ofreciendo una atención personalizada, el “boca en boca” nos está sirviendo mucho para captar nuevos clientes a los que siempre les brindamos una buena solución.*

- ¿Cuál cree usted que es el futuro del negocio inmobiliario? Dicho de otro modo... con todo lo acontecido en el primer semestre del año 2020, ¿qué cambios usted avizora a futuro?



ME: *a mi entender todo lo ocurrido hará que la gente vuelva a poner el foco en la vivienda. Es decir, la casa volverá a ser algo primordial en nuestras vidas. Pasaremos mucho más tiempo en ella, por lo tanto valoraremos cada vez más los espacios y su funcionalidad. En ese sentido, creo que tendremos una oportunidad para aprovechar ya que nuestros clientes demandarán un asesoramiento cada vez más empático y profesional.*

LE: *sin dudas la revolución digital vino para quedarse. Las inmobiliarias que no incorporen tecnología en cada uno de sus procesos no lograrán competir. En cambio las que entiendan esto y abracen el cambio serán las grandes ganadoras.*

- *¿Cómo imagina la organización en 5 años? ¿Qué objetivos le gustaría haber cumplido para entonces?*

ME: *me imagino una empresa consolidada y rentable, pero también comprometida con la sociedad y con el cuidado ambiental.*

LE: *en 5 años nuestra empresa debería haberse consolidado en el mercado, ampliando nuestra cartera de productos y clientes, pero manteniendo nuestros valores estratégicos. También me imagino para entonces haber desarrollado al menos un proyecto inmobiliario propio.*

- *¿En qué aspectos usted cree que la organización podría contribuir a mejorar la vida en comunidad?*

ME: *tratar de empatizar con las necesidades de nuestros clientes creo que es un buen punto de partida. Creo que el rubro inmobiliario siempre se ha caracterizado por la búsqueda desmedida y muchas veces inescrupulosa del lucro.*

LE: *empatizando primero con nuestros clientes y después con nuestro entorno más próximo. Podríamos participar u organizar eventos sociales con fines benéficos. A futuro también podríamos, y esa es la idea, contribuir a través de la generación de empleo responsable y de calidad.*

### **3.3.7. Objetivos estratégicos e indicadores**



La organización optó por una estrategia de segmentación por zona geográfica con foco en diferenciación. Dicha diferenciación, como hemos explicado en las páginas anteriores, deberá construirse a través de los valores de la organización: atención personalizada, innovación, profesionalización y generación de vínculos estrechos a largo plazo. A continuación iremos definiendo los objetivos que consideramos fundamentales para cumplir dicha estrategia y permitir que la organización alcance su visión a largo plazo. Trabajaremos sobre las 5 perspectivas definidas en la parte teórica, y que creemos adecuadas para la configuración del sistema de gestión estratégica de la organización a través del modelo del CMI.

#### **3.3.7.1. La Perspectiva Financiera**

La organización se encuentra en la fase inicial de crecimiento. En ese sentido resulta lógico plantear el objetivo de incrementar los ingresos por comisiones de venta, alquiler y administración. Sin embargo, si estableciéramos únicamente ese objetivo, correríamos el riesgo de desatender otras cuestiones por demás importantes para asegurar el crecimiento sustentable de la organización: contar con la liquidez necesaria para afrontar posibles contingencias y monitorear la rentabilidad del negocio de administración de propiedades.

En base a lo anterior se definieron 3 objetivos para la perspectiva financiera:

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
F1. Incrementar los Ingresos	Incrementar los 3 tipos de ingresos que obtiene la organización: comisión por venta, comisión por alquiler y comisión por administración de propiedades.	Todas las áreas
F2. Preservar la Liquidez Necesaria	Preservar la liquidez mínima definida para afrontar cualquier tipo de contingencia en el negocio de administración de propiedades.	Adm. & Fin.
F3. Mejorar la Rentabilidad del Negocio de Administración de Propiedades	Reducir o al menos mantener la relación existente entre los costos fijos y el ingreso total por administraciones.	Adm. & Fin.

Para cada uno de estos objetivos se establecieron los siguientes indicadores:

OBJETIVO: F1. Incrementar los Ingresos	
INDICADOR	F1.1. Propiedades en Administración
Descripción	Representa el aumento en la cantidad de propiedades que administra la organización.
Tipo	Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento
INDICADOR	F1.2. Operaciones de Alquiler Efectuadas
Descripción	Representa el aumento en la cantidad de operaciones de alquiler que realiza la organización.
Tipo	Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento
INDICADOR	F1.3. Operaciones de Venta Efectuadas
Descripción	Representa el aumento en la cantidad de operaciones de venta que efectúa la organización.
Tipo	Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: F2. Preservar la Liquidez Necesaria	
INDICADOR	F2.1. Coeficiente de Liquidez Necesaria
Descripción	Mide el porcentaje que representan los fondos disponibles en Caja y Bancos sobre el pago total mensual que se efectúa a los propietarios de unidades en administración.
Tipo	Diagnóstico
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Bimestral
Reto	Mantenimiento

OBJETIVO: F3. Mejorar la Rentabilidad del Negocio de Administración de Propiedades	
INDICADOR	F3.1. Coeficiente de Costos Fijos
Descripción	Mide el porcentaje que representan los costos fijos sobre el ingreso total por administraciones.
Tipo	Diagnóstico
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Bimestral
Reto	Disminución

### 3.3.7.2. La Perspectiva Socio-ambiental

En consonancia con lo mencionado en la parte teórica, la declaración de visión de la organización incluye el objetivo definido para la perspectiva socio-ambiental: “mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional”. Como veremos más adelante con el mapa causa-efecto, este objetivo se estableció en la parte superior de dicho mapa, adquiriendo dentro de la estrategia a largo plazo de la organización una importancia equiparable a la de los objetivos financieros.

Si bien resulta claro que se trata de un objetivo un tanto más subjetivo y difícil de cuantificar que los objetivos genéricos de rentabilidad o de liquidez, intentaremos darle el tratamiento más adecuado para que la organización pueda medirlo y gestionarlo de la mejor manera.

PERSPECTIVA SOCIO-AMBIENTAL		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
SA1. Mejorar la Vida en Comunidad y Reducir el Déficit Habitacional	Mejorar la vida en comunidad y colaborar con la reducción del déficit habitacional dentro de la zona de influencia de la organización.	Todas las áreas

A continuación se exponen los dos indicadores establecidos para darle seguimiento al cumplimiento de este objetivo:

OBJETIVO: SA1. Mejorar la Vida en Comunidad y Reducir el Déficit Habitacional	
INDICADOR	SA1.1. Familias con un Nuevo Hogar
Descripción	Representa el aumento en la cantidad de familias que a través de la organización ingresan a un nuevo hogar.
Tipo	Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento
INDICADOR	SA1.2. Efecto de las Iniciativas, los Vínculos y la Satisfacción del Cliente
Descripción	Representa la conclusión del Gerente General sobre el impacto de las iniciativas socio-ambientales llevadas a cabo, de los vínculos creados dentro de la comunidad y del nivel alcanzado de satisfacción del cliente.
Tipo	Resultado Cualitativo
Unidad	Texto
Periodicidad	Semestral
Reto	Efecto Positivo

### 3.3.7.3. La Perspectiva del Cliente

Con el objetivo de incrementar sus ingresos, la organización necesita aumentar la cantidad de propiedades en cartera y en paralelo retener a sus clientes actuales. Para ello será necesario alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente y trabajar inteligentemente en el posicionamiento de la marca. En ese sentido se establecieron los siguientes objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente del CMI.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
C1. Aumentar la Satisfacción del Cliente	Lograr un nivel óptimo de satisfacción del cliente en todos los procesos de venta, alquiler y administración de propiedades.	Todas
C2. Mejorar el Posicionamiento de la Marca	Aumentar el posicionamiento de la marca dentro del mercado objetivo de la organización.	Mkt. & Plan.
C3. Incrementar las Propiedades en Cartera	Incrementar las propiedades disponibles en cartera para la venta o el alquiler.	Prod. & Com.
C4. Retener a los Clientes Locadores	Retener a los clientes propietarios de inmuebles en administración.	Todas

OBJETIVO: C1. Aumentar la Satisfacción del Cliente	
INDICADOR	C1.1. Índice de Satisfacción del Cliente
Descripción	Mide el porcentaje que representan las encuestas con un nivel de conformidad igual o mayor al 90% sobre el número total de encuestas.
Tipo	Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: C2. Mejorar el Posicionamiento de la Marca	
INDICADOR	C2.1. Índice de Posicionamiento en Redes Sociales
Descripción	Mide el posicionamiento de la marca en las redes sociales elegidas y de acuerdo al coeficiente de relevancia definido.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: C3. Incrementar las Propiedades en Cartera	
INDICADOR	C3.1. Propiedades en Alquiler
Descripción	Representa el aumento de las propiedades disponibles en cartera para el alquiler.
Tipo	Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento
INDICADOR	C3.2. Propiedades en Venta
Descripción	Representa el aumento de las propiedades disponibles en cartera para la venta.
Tipo	Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: C4. Retener a los Clientes Locadores	
INDICADOR	C4.1. Índice de Retención de Clientes Locadores
Descripción	Mide el desempeño de la organización con respecto a la retención de clientes locadores.
Tipo	Diagnóstico
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

### 3.3.7.4. La Perspectiva del Proceso Interno

Si la empresa pretende tener éxito con respecto a sus objetivos financieros, socio-ambientales y de clientes, es necesario que ponga el foco en sus procesos internos. Como primera medida, resulta claro que la organización debe potenciar los procesos de venta y alquiler de propiedades, ya que estos son los que generan en forma directa los ingresos de la organización. Estos procesos se corresponden con el proceso de operaciones que vimos en la parte teórica cuando hablábamos de la cadena de valor genérica propuesta por Norton y Kaplan. Siguiendo el mismo enfoque, debemos también fijar objetivos para los procesos de innovación y de servicio de post-venta. En función a esto, a continuación expondremos los objetivos e indicadores definidos para la perspectiva del proceso interno.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
P1. Potenciar el Proceso de Venta y Alquiler de Propiedades	Lograr un proceso comercial eficiente y de mejora continua.	Prod. & Com.
P2. Mejorar la Respuesta a los Reclamos y Consultas	Ser ágiles, responsables y concretos, de cara al cliente, con respecto a la solución de problemas y a la respuesta de consultas.	Todas
P3. Crear Soluciones Innovadoras e Iniciativas Sociales	Crear soluciones innovadoras que mejoren el servicio brindado por la organización, e iniciativas sociales que apunten a mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional.	Mkt. & Plan.

OBJETIVO: P1. Potenciar el Proceso de Venta y Alquiler de Propiedades	
INDICADOR	P1.1. Eficiencia en Operaciones de Alquiler
Descripción	Mide la eficiencia de la organización con respecto a las operaciones de alquiler.
Tipo	Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento
INDICADOR	P1.2. Eficiencia en Operaciones de Venta
Descripción	Mide la eficiencia de la organización con respecto a las operaciones de venta.
Tipo	Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: P2. Mejorar la Respuesta a los Reclamos y Consultas	
INDICADOR	P2.1. Índice de Respuesta a Consultas
Descripción	Mide la eficiencia de la organización con respecto a la respuesta a consultas de clientes actuales o potenciales.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento
INDICADOR	P2.2. Índice de Solución de Reclamos
Descripción	Mide la eficiencia de la organización con respecto a la solución de reclamos de clientes actuales.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: P3. Crear Soluciones Innovadoras e Iniciativas Sociales	
INDICADOR	P3.1. Soluciones Innovadoras
Descripción	Representa el aumento en las soluciones innovadoras que crea la organización para mejorar el servicio al cliente.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento
INDICADOR	P3.2. Iniciativas Sociales
Descripción	Representa el aumento en las iniciativas sociales que crea la organización para mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

### 3.3.7.5. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento nos proponemos sentar las bases necesarias para que la organización cumpla con los objetivos de las restantes perspectivas. La meta general es crear las capacidades que le permitan a la organización generar valor a largo plazo para los socios, los clientes y la comunidad en general. Definimos entonces 3 pilares fundamentales para la presente perspectiva: las capacidades de los socios, la incorporación de tecnología y la creación de vínculos estratégicos y sociales.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
AC1. Capacitar a los Socios	Alcanzar un alto nivel de capacitación de los socios en lo que respecta a los procesos críticos del negocio.	Mkt. & Plan.
AC2. Incorporar Tecnología	Incorporar tecnología progresivamente en todos los procesos críticos del negocio.	Mkt. & Plan.
AC3. Crear Vínculos Estratégicos y Sociales	Crear vínculos estratégicos para el negocio, y vínculos sociales para mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional.	Mkt. & Plan.

OBJETIVO: AC1. Capacitar a los Socios	
INDICADOR	AC1.1. Nivel de Capacidades de los Socios
Descripción	Mide el nivel de capacitación que tienen los socios con respecto a los procesos críticos del negocio.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

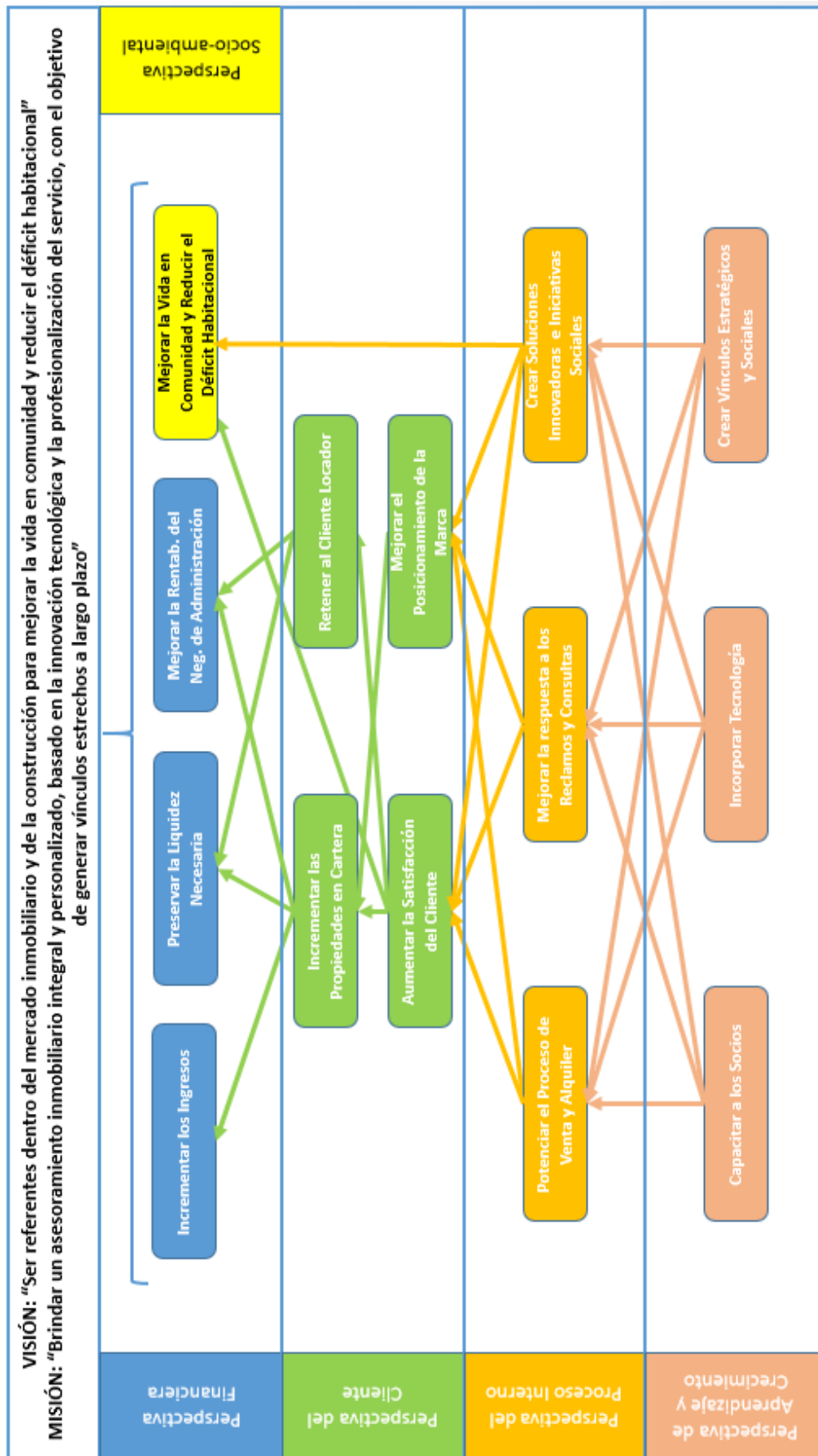
OBJETIVO: AC2. Incorporar Tecnología	
INDICADOR	AC2.1. Nivel de Tecnología Incorporada
Descripción	Mide el nivel de tecnología incorporada con respecto a los procesos críticos del negocio.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

OBJETIVO: AC3. Crear Vínculos Estratégicos y Sociales	
INDICADOR	AC3.1. Vínculos Estratégicos
Descripción	Representa el aumento en los vínculos estratégicos que forja la organización para atraer nuevos clientes o mejorar el servicio.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento
INDICADOR	AC3.2. Vínculos Sociales
Descripción	Representa el aumento en los vínculos sociales que forja la organización para mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional.
Tipo	Inductor de Resultado
Unidad	Número
Periodicidad	Semestral
Reto	Aumento

### 3.3.8. Mapa Causa-efecto

A través del siguiente mapa se intentará explicar, o “contar”, la estrategia de la organización a través de la relación definida entre los diferentes objetivos de las 5 perspectivas del CMI. La dirección de cada una de las flechas indica cómo el cumplimiento de un objetivo contribuye a la consecución de otro. El camino estratégico de la organización va en dirección ascendente hasta que la misma consiga alcanzar sus metas financieras y socio-ambientales, y consecuentemente su visión a largo plazo.





En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea la necesidad de que la capacitación de los socios y la incorporación de tecnología se consideren objetivos estratégicos en sí mismos. Será necesario para ello, y lo haremos más adelante, definir cuáles son los procesos críticos del negocio. A su vez, es fundamental que la organización cree vínculos estratégicos y sociales en su zona de influencia. Los primeros se refieren a forjar alianzas con otras inmobiliarias, empresas constructoras o diferentes organizaciones que permitan crear valor para los clientes y socios. Los segundos se relacionan con generar vínculos con entidades sociales o deportivas como centros vecinales, clubes de barrio o cooperativas que contribuyan a mejorar la vida en comunidad y a generar ideas para reducir el déficit habitacional. Todos los indicadores definidos para el seguimiento de los objetivos anteriores se consideran inductores del resultado futuro deseado de la organización.

En cuanto a la perspectiva del proceso interno se espera que, a través de las capacidades creadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la organización logre:

- Potenciar los procesos de venta y alquiler de propiedades. En ese sentido se establecieron dos indicadores de resultado cuyo objetivo es evaluar la eficiencia de la organización en la concreción de cada uno de esos procesos.
- Mejorar la respuesta a los reclamos y consultas de clientes actuales o potenciales.
- Crear soluciones innovadoras para mejorar el servicio al cliente, e iniciativas sociales de cara a cumplir con el objetivo de la perspectiva socio-ambiental (el “ir voluntariamente más allá” que mencionamos cuando hablamos de dicha perspectiva en la parte teórica).

El cumplimiento de los dos últimos objetivos se medirá a través de 4 indicadores que se instituyeron como inductores del resultado esperado de la organización en la perspectiva del cliente del CMI.

Para la perspectiva del cliente se establece en primera instancia la necesidad de aumentar la satisfacción del cliente y de mejorar el posicionamiento

de la marca. Se espera que con clientes satisfechos la organización logre, por un lado, incrementar las propiedades en cartera y retener a los clientes locadores; por otro lado, mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional (el “hacer bien las cosas” que mencionamos en la parte teórica). En cuanto al objetivo de mejorar el posicionamiento de la marca, entendemos que el mismo es de suma importancia ya que, como dijimos, la organización se encuentra en la fase inicial de crecimiento.

Finalmente, para los objetivos de la perspectiva financiera y de la perspectiva socio-ambiental, se estableció un conjunto coherente y equilibrado de indicadores de resultado y de diagnóstico que pretende medir y monitorear el desempeño estratégico de la organización en la consecución de su visión a largo plazo.

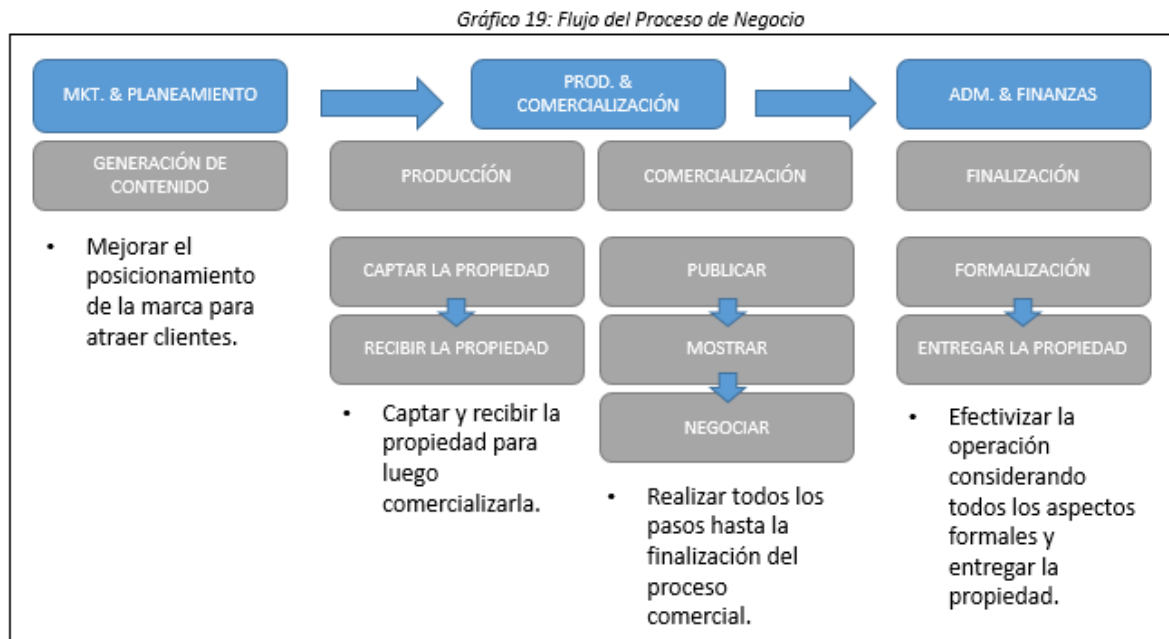
### **3.3.9. Cuadro de Mando Integral**

A continuación expondremos el CMI completo propuesto para la organización.

PERSP.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	REF	ÁREA RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR DE GESTIÓN	META			MEDICIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO
						2019	2020	2021		
FINANCIERA	Incrementar los Ingresos	F1	Todas		Propiedades en Administración	6	15	30	Trimestral	-
					Operaciones de Alquiler Efectuadas	7	9	15	Trimestral	-
					Operaciones de Venta Efectuadas	1	3	6	Semestral	-
	Preservar la Liquidez Necesaria	F2	Adm. & Fin.		Coefficiente de Liquidez Necesaria	17%	30%	30%	Bimestral	(Saldo de Caja y Bancos / Pago Mensual a Propietarios de Unidades en Adm.) X 100
SOCIO-AMBIENTAL	Mejorar la Rentab. del Neg. de Administración	F3	Adm. & Fin.		Coefficiente de Costos Fijos	20%	15%	10%	Bimestral	(Costos Fijos Mensuales / Ingreso Mensual por Adm. de Prop.) X 100
	Mejorar la Vida en Comunidad y Reducir el Déficit Habitacional	SA1	Todas		Familias con un Nuevo Hogar	5	9	16	Semestral	-
					Efecto de las Iniciativas y Vínculos Socio-ambientales	-	(+)	(+)	Semestral	Reflexión del Gerente General
					Índice de Satisfacción del Cliente	-	80%	90%	Semestral	(Encuestas con Resultado > al 90% de Conformidad / Encuestas Totales) X 100
CLIENTES	Aumentar la satisfacción del Cliente	C1	Todas	PMCR / PGE		-	80%	90%	Semestral	(Nº de Seg. en Instagram X 0,45 + Nº de Seg. en Facebook X 0,40 + Nº de Seg. en LinkedIn X 0,15) / 100
	Mejorar el Posicionamiento de la Marca	C2	Mkt. & Pla.	PMCR		7,5	9,0	11,3	Semestral	-
	Incrementar las Propiedades en Cartera	C3	Prod. & Com.		Propiedades en Alquiler	3	15	30	Trimestral	-
					Propiedades en Venta	24	35	50	Semestral	-
PROCESOS INTERNOS	Retener al Cliente Locador	C4	Todas		Índice de Retención de Clientes Locadores	-	100%	100%	Trimestral	Comparativa de: (Listado de Clientes Locadores n) / Listado de Clientes Locadores n-1) X 100
	Potenciar el Proceso de Venta y Alquiler de Propiedades	P1	Prod. & Com.		Eficiencia en Operaciones de Alquiler	-	60%	70%	Trimestral	(Operaciones de Alquiler Efectuadas / Visita con Clientes a Propiedades en Alquiler) X 100
					Eficiencia en Operaciones de Venta	-	30%	50%	Semestral	(Operaciones de Venta Efectuadas / Visita con Clientes a Propiedades en Venta) X 100
					Índice de Respuesta a Consultas	-	70%	80%	Semestral	(Consultas Respondidas en un Día / Consultas Totales) X 100
	Mejorar la Respuesta a los Reclamos y Consultas	P2	Todas		Índice de Solución de Reclamos	-	70%	80%	Semestral	(Reclamos Solucionados en una Semana / Reclamos Totales) X 100
					Soluciones Innovadoras	-	4	4	Semestral	-
APRENDIZ. Y CRECIMIENTO	Crear Soluciones Innovadoras e Iniciativas Sociales	P3	Mkt. & Pla.	PGE / PEIIT / PCP / PCVIS	Iniciativas Sociales	-	2	2	Semestral	-
	Capacitar a los Socios	AC1	Mkt. & Pla.	PGE / PCP / PVE	Nivel de Capacidades de los Socios	30%	60%	80%	Semestral	(Procesos Críticos con Alta Capacitación / Procesos Críticos) X 100
	Incorporar Tecnología	AC2	Mkt. & Pla.	PGE / PEIIT / PVE	Nivel de Tecnología Incorporada	15%	30%	80%	Semestral	(Procesos Críticos con Tecnología Incorporada / Procesos Críticos) X 100
					Vínculos Estratégicos	-	4	4	Semestral	-
	Crear Vínculos Estratégicos y Sociales	AC3	Mkt. & Pla.	PVE / PCVIS	Vínculos Sociales	-	2	2	Semestral	-

### 3.3.10. Procesos Críticos del Negocio

A continuación se expone el flujo general del proceso de negocio de la organización:



*Fuente: Elaboración Propia*

Para que el CMI pueda cumplir eficientemente su rol de sistema de gestión estratégica, es necesario identificar cuáles son los procesos críticos del negocio. Partimos entonces del flujo general anterior para a continuación definir esos procesos críticos:

- **Generación de contenido:** a los efectos de lograr un buen posicionamiento de la marca dentro del mercado objetivo, es necesario generar contenido de valor en las redes sociales y en la propia página *web*, que hasta el momento la organización no tiene. Como veremos más adelante, esta necesidad deberá ser contemplada en las iniciativas estratégicas referidas a la capacitación de los socios y a la incorporación de tecnología.
- **Producción:** este proceso consiste, en primera instancia, en captar la propiedad que luego será comercializada (venta o alquiler). Es decir, adquirir un nuevo cliente o que un cliente existente aporte una nueva

propiedad. La segunda parte de este proceso es la recepción efectiva de dicha propiedad. Resulta fundamental realizar esta actividad de manera profesional. Esto implica, entre otras cuestiones, controlar en qué estado se encuentra la propiedad, si la misma cuenta con boleto de compra-venta o escritura, si registra deuda en algún registro, si cuenta con planos y si funcionan bien los elementos o electrodomésticos que tenga instalado. Esto permitirá evitar problemas a futuro y brindar un asesoramiento completo a los clientes interesados.

- **Comercialización:** luego de la recepción efectiva, la organización debe proceder a la publicación de la propiedad en redes sociales, página web y portales *online*. Esta es una parte fundamental del proceso de cara a la estrategia de diferenciación que mantiene la organización. Las fotos deben ser de excelente calidad, la información sobre las características de la propiedad debe estar completa, se deben detallar todos los costos derivados de la operación, etc. Esto, al igual que el proceso de generación de contenido, seguramente también requerirá de capacitación e incorporación de tecnología. Luego de un primer contacto telefónico o vía *mail* con el cliente interesado, el área comercial es responsable de mostrar la propiedad y, en caso de corresponder, iniciar la negociación hasta concretar finalmente la operación. Las iniciativas estratégicas deberán buscar, sin dudas, dotar a los socios de herramientas efectivas de negociación.
- **Finalización:** esta es la etapa final tanto del proceso de venta como del de alquiler, y como tal necesita ser desarrollada de la mejor manera para coronar un excelente servicio. Cumplir con los tiempos y formas es esencial, pero la organización debiera buscar la forma de “ir más allá” también en este proceso. Sobre todo en lo que respecta a la entrega de la propiedad donde muchas inmobiliarias fallan y no logran empatizar con los clientes y sus necesidades.

Existen procesos que, si bien no forman parte del flujo general anterior, deben ser considerados críticos para la organización.

- Solución de reclamos y respuesta a consultas: con el objetivo de alcanzar un alto nivel de satisfacción de clientes, es necesario que la organización sea ágil y eficiente en la solución de reclamos a clientes actuales y en la respuesta a consultas de clientes potenciales.
- Innovación: como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, resulta indispensable para el éxito de la organización crear una cultura de innovación y mejora continua. Para ello será necesario aprender y desaprender constantemente buscando mejorar cada uno de los procesos de la cadena de valor.
- Generación de vínculos estratégicos: la organización necesita ampliar su red de contactos. Vincularse estratégicamente con otras inmobiliarias, arquitectos, desarrollistas y grupos de clientes resulta fundamental para el éxito futuro del negocio.
- Creación de vínculos e iniciativas sociales: a los efectos de alcanzar su visión a largo plazo, además de lograr un buen desempeño financiero, la organización deberá tener un rol activo dentro de la comunidad. Con ese rol activo queremos significar, como hemos mencionado anteriormente, que la organización necesitará relacionarse con otras instituciones como centros vecinales, clubes de barrio y cooperativas. El objetivo final siempre será mejorar la vida en comunidad y reducir el déficit habitacional.

### **3.3.11. Iniciativas Estratégicas**

En la parte teórica mencionamos la importancia de que las empresas no se detengan a intentar crear CMI “perfectos” ya que, solo a través su efectiva implementación, los ejecutivos podrán detectar errores en la concepción original de la estrategia y modificarla. En coherencia con esto es que proponemos la implementación inmediata del CMI, sugiriendo para ello la creación de las iniciativas estratégicas que se exponen a continuación. Cabe destacar, como

cada una de las iniciativas conlleva un presupuesto determinado, se recomiendan las siguientes ya que consideramos que su impacto es más transversal al conjunto de objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, vale aclarar, este listado no debiera ser taxativo.

- Programa General de Encuestas (PGE). Este programa, a cargo de la gerente de Administración y Finanzas, consiste en la elaboración de 6 formularios de encuesta diferentes: “Comprador” y “Vendedor” a ser completados al momento de culminar una operación de compra-venta; “Propietario” e “Inquilino” a ser completados al momento de culminar una operación de alquiler; y “Locador” y “Locatario” al cumplirse 1 año de vigencia de cada contrato de alquiler. El resultado de dichas encuestas será utilizado para calcular el indicador “Índice de Satisfacción del Cliente” presentado anteriormente con el CMI en la perspectiva del cliente. Por otro lado, la información obtenida mediante este programa, una vez ordenada y procesada, será utilizada para detectar aquellos procesos que requieran de mayores capacidades de los socios, de una mejora tecnológica o directamente de una nueva solución innovadora.
- Programa Estratégico para la Innovación y la Incorporación de Tecnología (PEIIT). Consistente en una reunión semanal, encabezada por el gerente de Marketing y Planeamiento, este programa pretende generar un espacio donde los socios realicen propuestas sobre qué aspecto puntual o proceso crítico es susceptible de mejorar mediante la innovación o la incorporación de tecnología. Los *inputs* pueden provenir desde la operación diaria de la organización donde se detecten problemas o inconvenientes, hasta diferentes técnicas, como la denominada *brainstorming*, a implementar en la misma reunión quincenal. El objetivo del programa debe abarcar desde la generación de la idea y su posterior seguimiento, hasta la implementación efectiva de la mejora. Como se puede deducir, los resultados de este programa están directamente vinculados con el éxito de la organización en relación a los objetivos de Incorporar Tecnología y Crear Soluciones Innovadoras. Una de las



primeras cuestiones que se debería tratar en este programa es la creación de una página *web* donde se pueda compartir información de utilidad, escribir artículos de interés y, seguramente, mostrar la cartera de propiedades disponibles.

- Programa de Capacitación Planificada (PCP). Este programa deberá estar bajo la responsabilidad del gerente de Marketing y Planeamiento y mediante el mismo se pretende capacitar a los socios en cada uno de los procesos críticos del negocio. Se trata de un programa que apunta al mediano y largo plazo, y que servirá de base para evaluar el indicador "Nivel de Capacidades de los Socios" presentado con el CMI en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Innovación, marketing digital y negociación son solo algunos ejemplos de las temáticas que este programa debiera contemplar.
- Programa de Vinculación Estratégica (PVE). Se trata de un programa similar al PEIIT pero con dos diferencias fundamentales: la reunión en este caso podrá ser mensual y el objetivo del programa es fomentar la vinculación estratégica de la organización con otras entidades. La idea es que los socios realicen propuestas de vinculación, analicen la factibilidad de dichas propuestas y avancen hacia su concreción. A través de la vinculación con otras entidades, ya sean estas de origen educativo, tecnológico o financiero, se buscará reforzar o potenciar la cadena de valor y el modelo de negocio de la organización.
- Planificación Mensual de Contenido para Redes (PMCR): a cargo del gerente de Marketing y Planeamiento, esta iniciativa tiene como objetivo la planificación y elaboración mensual de contenido para las diferentes redes sociales que utiliza la organización, y para su futura página *web*. A principio de cada mes se deberá presentar una propuesta de contenido que estará sujeta a la aprobación de los socios. Con esta iniciativa se pretende impactar directamente en los objetivos de Mejorar el Posicionamiento de la Marca y Aumentar la Satisfacción del Cliente.

- Programa para la Creación de Vínculos e Iniciativas Sociales (PCVIS). Se trata de un programa similar al PVE pero con una importante diferencia en relación al objetivo: en este caso se busca que los socios presenten propuestas de vinculación con entidades sociales, proyectos o iniciativas que aporten valor a la comunidad en general y ayuden a reducir el déficit habitacional. En esta iniciativa se podría tratar, entre otras cosas, propuestas de vinculación con centros vecinales, ONGs o clubes deportivos, iniciativas para reducir la impresión de papel o la generación de residuos plásticos, y la creación de un plan de capacitaciones gratuitas para la comunidad (en aquellas temáticas que puedan resultar de utilidad y que se relacionen con la actividad de la organización).

#### **IV. CONCLUSIONES**

Para concluir el presente trabajo podemos decir que hemos cumplido con el objetivo general y con cada uno de los objetivos específicos que nos propusimos al comienzo. Por un lado, hemos dotado a los socios de una herramienta que, estamos convencidos, les permitirá gestionar la organización de manera eficiente, alineando todos los recursos e iniciativas con la estrategia seleccionada. Por otro lado, creemos haber tenido éxito en comprender y transmitir el aporte del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica para las organizaciones modernas y actuales (y que deseen seguir siéndolo).

El diseño del CMI para la firma Siciliano-Escobar Gestión Inmobiliaria no solo resultó factible, sino que también demostró ser de una inmensa utilidad. El proceso de elaboración nos permitió pensar el negocio desde cero, analizando las diferentes tendencias del rubro, obteniendo información a través de una encuesta de mercado y conociendo las opiniones de los socios a través de una entrevista personal. En primera instancia se definió formalmente el eje

estratégico de la organización. Esto resultó fundamental para luego definir los objetivos e indicadores que creímos más adecuados para cada una de las perspectivas y, a su vez, trazar las correspondientes relaciones causa-efecto entre dichos objetivos que llevarán a la organización a alcanzar su visión a largo plazo. Finalmente pudimos comprender cada uno de los eslabones de la cadena de valor del negocio, identificar los procesos críticos y elaborar las iniciativas estratégicas que creímos más adecuadas.

El enfoque original de Norton y Kaplan resulta clave en toda organización que pretenda cumplir su visión y crear valor económico futuro. Hemos podido comprobar cómo la herramienta cumple su “promesa” de complementar los indicadores de resultado financiero tradicionales con inductores de la actuación futura, y permitir gestionar estratégicamente las organizaciones a través de 4 procesos claves:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia de la organización.
- Comunicar los objetivos e indicadores.
- Planificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

Con respecto a este último punto, hemos podido reforzar la noción de que la estrategia no es algo que se crea una vez y para siempre. Por el contrario, en un mundo cambiante y turbulento como el actual, es igualmente inocente pensar en gestionar una empresa sin tener una estrategia clara que pensar que la misma puede mantenerse inalterable a lo largo del tiempo. Este punto toma especial relevancia con todo lo acontecido en el primer semestre del presente año, donde a raíz de la cuarentena estricta establecida en nuestro país muchos negocios se vieron obligados incluso a cambiar radicalmente su estrategia. Si bien sabemos que la ocurrencia de una pandemia no es precisamente un hecho normal o habitual, creemos que esto debería haber enseñado a todo gestor de una organización la importancia de crear una cultura en donde la gente no le tema al cambio y se valoren aspectos como la innovación y la incorporación de tecnología.

Finalmente, creemos también haber tenido éxito en referencia al enfoque propio propuesto sobre la quinta perspectiva del CMI: la perspectiva socio-ambiental. Desde un principio nos propusimos equiparar la importancia de esta perspectiva con la de la perspectiva financiera. Estamos convencidos que, en el mundo actual y en el que viene, el sector privado deberá asumir una responsabilidad cada vez más relevante en lo relativo al mejoramiento de la vida social, al cuidado del medio ambiente y, particularmente en el rubro inmobiliario, a la reducción del déficit habitacional.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gatti, M., (2013). *Ética y Responsabilidad Social de la Empresa*, Córdoba, Argentina: ICDA MDE - Notas de cátedra.
- Amat, J., (1980). *El Control de Gestión: una Perspectiva de Dirección*, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Avendaño Argueta J. M., (2012). *Administración General*, Barcelona, España: Colegio de Bachilleres.
- Ballvé, A. M., (2000). *Tablero de Control*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Macchi.
- Banco Interamericano de Desarrollo, portal web, (29/06/2004). *La empresa privada como agente de desarrollo*. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/la-empresa-privada-como-agente-del-desarrollo>
- Blanco Illescas, F., (1997). *El Control Integrado de Gestión – Iniciación a la Dirección por Sistemas*, México DF, México: Editorial Limusa.
- Bossa, J. I., Strómbolo, O. L., (2000). *Dirigiendo las Organizaciones del Tercer Milenio*, Córdoba, Argentina: Editorial Sima.
- Cannice, M., Koontz, H., Weihrich, H., (2004). *Administración: una Perspectiva Global, Empresarial y de Innovación*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.

- Chiavenato, I., (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández, B., (04/02/2020). *Dueños les huyen a las inmobiliarias y venden propiedades en forma directa*, Buenos Aires, Argentina: Diario Ámbito Financiero. Recuperado de <https://www.ambito.com/informacion-general/sector-inmobiliario/duenos-les-huyen-las-inmobiliarias-y-venden-propiedades-forma-directa-n5080775>
- Gamble J. E., Peteraf M. A., Strickland A. J., Thompson, A. A., (2004). *Administración Estratégica*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Gandolfo Gahan, J., (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Aguilar.
- García Espeche, G., (2014). *Dirección Estratégica II*, Córdoba, Argentina: ICDA MDE - Notas de cátedra.
- Gil, P. G., (2014). *Planificación y Control de Gestión*, Córdoba, Argentina: ICDA MDE - Notas de cátedra.
- Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., (1993). *Administración y Estrategia*, Córdoba, Argentina: Editorial Ediciones Macchi.
- Irazábal, A. A., (2000). *Tablero Integral de Comando*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Aplicación Tributaria S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2006). *Dirección Estratégica*, Madrid, España: Editorial Pearson Educación S.A.

- Kaplan, R., & Norton, D., (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D., (2007). *Mapas Estratégicos*, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D., (2008). *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Keil, J. M., (1990). *Creatividad: cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*, México DF, México: Editorial Prentice Hall.
- Laudon, K. C., Laudon J. P., (2004). *Sistemas de Información Gerencial*, Madrid, España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Lorino, P., (2003). *El Control de Gestión Estratégico*, Barcelona, España: Editorial Marcombo Boixareu Editores.
- Oppenheimer A., (2014). *Crear o Morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*, México DF, México: Editorial Debate.
- Origlia G., (20/07/2019). *Por qué el déficit habitacional es de cuatro millones de propiedades*, Buenos Aires, Argentina: Diario La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/por-que-deficit-habitacional-es-cuatro-millones-nid2269438>
- Pérez Alfaro, A., (2003). *Control de Gestión y Tablero de Comando*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Depalma.

- Porter, M. E., (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, América Latina: Harvard Business Review.
- Porter, M. E., (2009). *Estrategia Competitiva*, Madrid, España: Editorial Ediciones Pirámide.
- PrensaRE (21/6/2017). *La nueva etapa inmobiliaria es digital*, América Latina: Prensa Real Estate. Recuperado de <http://prensarealestate.com/nueva-etapa-inmobiliaria-digital/>
- Programa Gobierno Abierto, Municipalidad de Córdoba (2019). *Córdoba, una ciudad en cifras*, Córdoba, Argentina.
- Ramírez, D. N, Cabello, M., (1997). *Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. P., Timothy A. J., (2004). *Comportamiento Organizacional*, Madrid, España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Robbins, S. P., Coulter, M., (2008). *Administración*, Madrid, España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Rodríguez Alcaraz, R., (2011). *El Emprendedor de Éxito*, México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Schwab, K., (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Debate.



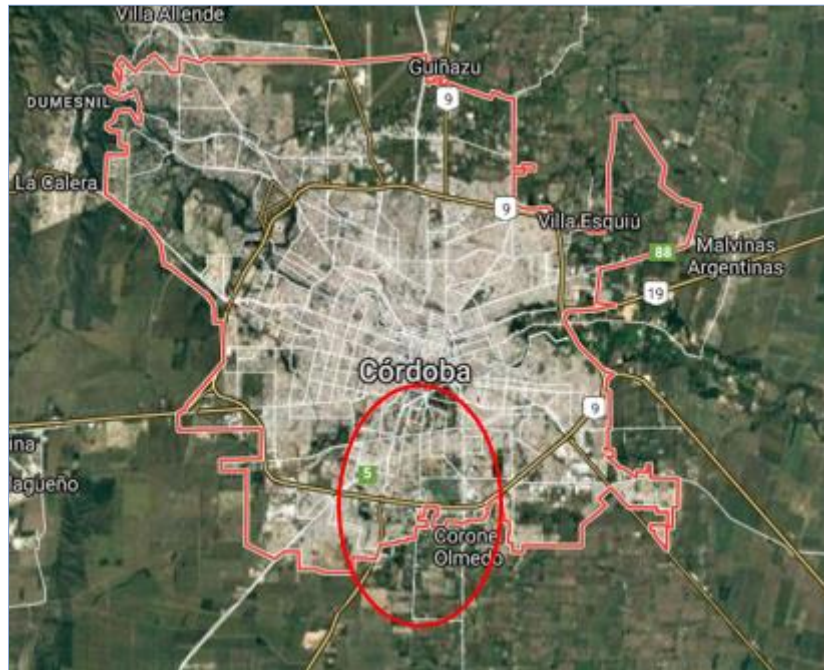
## VI. ANEXOS

### 6.1. Anexo I “Mapa Político de la Provincia de Córdoba”



Fuente: <https://www.cba.gov.ar/provincia/mapas/>

### 6.2. Anexo 2 “Imagen satelital de la Ciudad de Córdoba”



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/C%C3%B3rdoba/@-31.399377,-64.3344291,38907m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x9432985f478f5b69:0xb0a24f9a5366b092!8m2!3d-31.4200833!4d-64.1887761>

### 6.3. Anexo 3 “Formulario de encuesta”



## Breve encuesta 2020

¡Hola! Queremos conocer tu opinión, por eso te invitamos a responder 5 preguntas bien rápidas. No te llevará más de 2 minutos. La última pregunta es opcional, si querés nos puedes dejar algún comentario o sugerencia. Muchas gracias!!!

Dirección de correo electrónico \*

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila direcciones de correo electrónico. [Cambiar la configuración](#)

¿Como valorarías la última atención que recibiste por parte de una inmobiliaria? \*

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

¿Con que grado de profesionalización considerarás que cuenta hoy el rubro? \*

	1	2	3	4	5	
Muy poca profesionalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy profesional

¿Consideras que la comisión que paga un inquilino al momento de comenzar un contrato de alquiler es acorde al servicio que le brindó la inmobiliaria? \*

	1	2	3	4	5	
No es acorde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es muy acorde

¿Tenés en claro tus derechos y obligaciones como inquilino? \*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Más o menos en claro

En caso de querer vender una propiedad, ¿por cuál de estas opciones te inclinarías? \*

- ☐ Le daría exclusividad a una inmobiliaria
- ☐ Le daría la posibilidad a varias inmobiliarias
- ☐ Vendería la propiedad por mi cuenta

¿En qué aspectos crees que las inmobiliarias podrían innovar o mejorar su servicio?

Texto de respuesta largo

## 6.4. Anexo 4 “Sugerencias de los encuestados”

¿En qué aspectos crees que las inmobiliarias podrían innovar o mejorar su servicio?
Atención
No estoy muy acostumbrada a tratar con inmobiliarias, pero por lo que escucho de conocidos y amigos, muchos reniegan con el servicio post venta/alquiler. Una vez que firmaste ya no te dan mas bolilla...
Trabajo con redes, como por ejemplo Instagram!
Mejorar calidad y cantidad de fotografías del espacio o propiedad a vender. Detallar bien los metros y tener una aplicación propia para ver todos los alquileres y ventas de propiedades.
Medios de pago electrónico, ser transparentes en cuanto a comisiones y timbrados, alternativas de compra o alquiler personalizadas
En cuanto empiezan los problemas con los inquilinos, en cuanto desalojo, cd, al momento de mediar pago
Crear canales de comunicación para conocer la opinión del servicio brindado.
Los servicios a través de su página web, como detalles, fotos, mapas, planos de las propiedades que tienen en alquiler o venta. Posibilidad de pago de alquileres y expensas on-line, etc
Más presencia en las redes
Me parece que se pueden agregar recorridos virtuales, hacer más competitivo el mercado con comparativas de precios con otros productos.
Respondiendo las inquietudes de los inquilinos. Solo cobran el alquiler
Brindar un trato más humano. No tirar siempre para el lado del propietario. Mayor eficiencia al momento de solucionar imprevistos.
Digitalizar todo lo maximos posible, bases de datos con información de los clientes,
Mejores fotos y más detalles en las publicaciones. Ser más rápidos en la gestión de inconvenientes. No estar a favor del propietario ni del inquilino.
Tiempo de atención. Y he pasado por experiencias dónde los agentes no se presentaban a las citas
Servicio completo
Dejando de cobrar comisión, al inquilino, por renovación de contrato.
Profesionalización, capacitaciones en facilidades de terrenos, paginas web, fotografia profesional, contar con toda la informacion ordenada y bien presentada de las propiedades que venden, ya se lote, departamento o casa.
Creo que deberían gestionar pagos con el propietario y no trasladarle los gastos a los inquilinos. Por otro lado, deberían proporcionar servicios para facilitar el día a día de los inquilinos como pagos on line por ejemplo, si suponer un costo adicional para los mismos.
Posibilidad de trabajar en Red y conectadas entre inmobiliarias para responder a los clientes más rápido y mejor, aunque eso implica perder o reducir comisión
Hacer seguimiento de lo que alquilan, controlar como usa la gente el inmueble. Entiendo q lleva tiempo, pero hace q no dejen destrozadas cosas que después el que sigue tiene que pagar con el tiempo de arreglo y es bastante molesto (lo digo por experiencia). Hacer más personalizada la relación cuando se alquila. El que alquila le busca sentido, valor, enamorarse de ese lugar donde uno va a vivir o trabajar y eso necesita ser tratado como tal.
En asesoramiento de créditos para acceder a la compra de inmuebles. Sería muy útil para el cliente que la inmobiliaria lo acompañe en esa búsqueda. Empezar por cuenta propia la búsqueda de créditos y financiación es complicado para los que no entendemos del rubro
En la participación en las redes
Brindar servicios digitales para poder ver, alquilar y comprar propiedades desde un celular
Entendiendo que no solo deben defender al que pone la propiedad porque el que lleva la guita es el inquilino!!!
Mejorar en relación a las respuestas por inconvenientes con los inmuebles
Para los propietarios e inquilinos una plataforma online para subir comprobantes, estado de la cuenta, informes, etc x ej
Usando más tecnología.
Ser más atentas a las necesidades del inquilino, principalmente del que cumple. No tengo la mejor experiencia con inmobiliarias... Siempre exigen y tardan en responder...
Empatía
Innovación online y citas predeterminadas para ver los distintos alquileres, manejo de wasap
Manejo de wasap e innovación online.
Los softwares de tours virtuales son un buen ejemplo de cómo mejorar el servicio, los clientes interesados en una vivienda pueden visitarla cómodamente desde sus computadoras o móviles sin necesidad de que se tener una cita para ello y actúa de filtro para que los posibles clientes puedan saber si les interesa la propiedad. De esta manera el agente inmobiliario solo actuaría al momento en el que el interés sea el suficiente como para cerrar una venta, así ambas partes se ahorran tiempo, el cual se puede dedicar para otros clientes.
En términos generales, las inmobiliarias deberían ser más responsivas cuando el inquilino tiene problemas en la unidad inmobiliaria.
Prestando diferentes servicios de mantenimiento en la vivienda.
Yo creo que deberían atender más a las necesidades de los inquilinos, ya que con frecuencia los ignoran. No me pasó a mí, pero sí a varios conocidos.
Deben pensar más en el cliente queben su rentabilidad propia
Muchas veces cobran comision sin brindar un buen servicio y mas que nada creo que deberían mejorar mucho el servicio que brindas post alquiler (nunca suelen dar respuesta ni solucionar inconvenientes del inquilino)
Una vez que tiene el cliente ser proactivo, no quedarse en la situación de confort y solo hacer trabajos administrativos.
Otros: Gestión online (pagos, contratos, gestiones) / Estar en contacto seguido con propietario/inquilino
Info. De asesoramiento integral (precios, análisis de la prop/barrio, análisis necesidades del cliente para sugerir propuestas, base de datos web completa (zillow es un buen ej.)
Entender q el inmobiliario tiene q trascender en q su funcion es mas q vender o alquilar un inmueble. Acompañamiento de ambas partes.
Deben ser más receptivos con el cliente
Utilizar medios electrónicos de cobro y entregar factura por los alquileres
Mejorar el ofrecimiento con fotografías y precios
Fotografía de los productos, personalización de los contratos, servicio posventa, honestidad y transparencia.
depende de la profesionalidad de cada uno, con internet, digitalización, muchos servicios cambian, por supuesto que agilizan mucho, poniendo y dejando a los incompetentes afuera, la venta es un arte, no es solo matricula, hay que vender y se requiere de conocimiento. Innovar poco, mejorar servicio es sinónimo de compromiso y a muchos les cuesta.
Personalización y customización hacia el cliente
Asesoría en cuanto a las responsabilidades y obligaciones de ambas partes del contrato
creo que en general las inmobiliarias buscan alquilar como sea, deben ser mas atentas con los reglamentos y demás aspectos como por ej inmobiliarias. deben ser mas atentos a los aspectos particulares de cada lugar
Siendo más humanos, empáticos con las necesidades de la gente.
Mayor conocimiento de la construcción de una vivienda en venta
Agilizar la finalización del contrato. Pará quienes alquilamos y nos ponen mil reparos al momento de la entrega es desgastan te.
Tecnología, innovación y asesoramiento profesional
Asesorar . contratos menos leoninos y más justos para ambas partes. Facilidades para pagar el alquiler (home banking etc). Respuesta y servicio ante problemas con el inmueble no relacionados al uso.
Medios digitales para ver las propiedades, todas son arcaicas con el aviso en el diario. Que al momento de firmar el contrato ellos gestionen sellado etc y que tengan convenio con una escribanía móvil para hacer todo en el mismo lugar y momento.
Y mejorar la atención, de todas las veces que alquile siempre tuvieron mala onda y desatentos.
Son tan malas las inmobiliarias que cualquier mejora va a diferenciarse.
Deben tener más conocimiento de la Ciudad. De las zonas, sus pros y sus contras.